

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy**

**Training and education in the development of the knowledge  
potential of company**

Bc. Kateřina Pokorná

Plzeň 2014

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

*„Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

**V Plzni dne**

.....

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat paní PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. vedoucí mé diplomové práce za trpělivost, ochotu a čas strávený při kontrole. Dále chci poděkovat firmě České dráhy, a. s., jmenovitě paní Ing. Haně Mourkové za její ochotu a spolupráci.

## **OBSAH**

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	7
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ČESKÉ DRÁHY, A. S. ....	9
1.1 Základní údaje společnosti.....	9
2 POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI.....	11
2.1 Poslání společnosti.....	11
2.2 Vize společnosti.....	11
2.3 Strategické cíle společnosti a strategie pro jejich dosažení .....	13
2.3.1 Dlouhodobé cíle a strategie společnosti České dráhy, a. s.....	14
3 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	16
3.1 Externí analýza .....	16
3.1.1 Analýza makroprostředí .....	16
3.1.2 Analýza mezoprostředí.....	18
3.2. Interní analýza.....	19
3.2.1 Management.....	19
3.2.2 Marketing .....	22
3.2.3 Finance a účetnictví .....	23
3.2.4 Informační systémy.....	28
3.2.5 Výzkum a vývoj .....	28
3.3 SWOT analýza.....	28
3.3.1 Identifikace příležitostí a hrozeb.....	29
3.3.2 Identifikace silných a slabých stránek.....	29
3.4 Strategická analýza .....	30
3.4.1 Matice IE (Matice hodnocení externích a interních faktorů).....	30
3.5 Potřeby vzdělávání organizace .....	32
4 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V KCOD PLZEŇ.....	35
4.1 Řízení lidských zdrojů .....	35
4.2 Systém vzdělávání v Krajském centru osobní dopravy Plzeň .....	36
4.3 Cyklus vzdělávání.....	37
4.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání .....	38
4.3.2 Plánování vzdělávání .....	41
4.3.3 Realizace vzdělávání.....	42

4.3.4	Vyhodnocování výsledků vzdělávání .....	46
4.3.5	Systém vzdělávání v Krajském centru osobní dopravy Plzeň .....	48
4.4	Zhodnocení systému vzdělávání v Krajském centru osobní dopravy Plzeň.....	50
5	PŘIPRAVENOST LIDSKÉHO KAPITÁLU .....	54
5.1	Identifikované klíčové skupiny zaměstnanců .....	54
5.2	Stanovení kompetenčního modelu.....	56
5.3	Systém hodnocení kompetencí .....	60
6	NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU.....	66
6.1	Identifikace potřeby vzdělávání a cíle vzdělávacího projektu.....	66
6.2	Plán vzdělávacího projektu .....	67
6.3	Realizace vzdělávacího projektu .....	69
6.4	Návrh na vyhodnocení efektivnosti vzdělávacího projektu.....	72
6.5	Rizika vzdělávacího projektu.....	73
6.6	Shrnutí plánovaného vzdělávacího projektu .....	75
7	ZÁVĚR .....	76
	SEZNAM TABULEK .....	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	81
	SEZNAM ZKRATEK .....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

## ÚVOD

V současné době je na celém světě nejdiskutovanějším tématem globalizace. Charakteristikami globalizovaného světa jsou neustálé změny v technologiích a technologických postupech a také došlo k otevření trhů a tím ke vzniku konkurenčních bojů. Pro udržení konkurenceschopnosti musí jednotlivé společnosti vybudovat a zaujmout jednoznačnou pozici na tomto otevřeném trhu. Společnosti se tak snaží stát se zákaznický orientovanými a poskytovat špičkové produkty a služby. Bez pochyby je možno tvrdit, že se za vším skrývá nejdůležitější a nejcennější prvek, tedy lidské zdroje, kterými disponují bez výjimky všechny organizace. Jejich znalosti a dovednosti vedou k dosažení stanovených strategických cílů společnosti.

Vzhledem k tomu, že dochází k častým změnám prostředí, v podobě měnících se požadavků zákazníků a podmínek trhu, je třeba neustále obnovovat a rozšiřovat znalosti a dovednosti zaměstnanců. Tato úloha je v organizacích naplňována zejména podnikovým vzděláváním, jež musí být efektivní, aby docházelo k naplňování cílů a záměrů organizace, a zároveň musí spolupracovat se všemi procesy ve společnosti.

Diplomová práce se zabývá analýzou a zhodnocením vzdělávání a výcviku ve společnosti České dráhy, a. s., konkrétně v Krajském centru osobní dopravy v Plzni, a následně návrhy vedoucí k zefektivnění podnikového systému vzdělávání, který povede k růstu znalostního potenciálu firmy.

Analýza výcviku a vzdělávání by měla odhalit, zda je systém vzdělávání pracovníků v Krajském centru osobní dopravy Plzeň efektivní a zda vede k dosažení strategických cílů společnosti. Abychom byli schopni posoudit efektivnost vzdělávacího systému společnosti, je nutné, aby se tato diplomová práce nejdříve zabývala strategií společnosti a jejími strategickými cíli, a poté je možné identifikovat silné a slabé stránky vzdělávacího systému.

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit systém vzdělávání a navrhnout vzdělávací projekt pro pracovníky Krajského centra osobní dopravy Plzeň směřující k podpoře znalostního potenciálu a dosažení plánovaných cílů. Pro dosažení hlavního cíle je nutné naplnit i dílčí cíle práce, mezi které patří provedení strategické analýzy a porovnání současných kompetencí strategické skupiny pracovníků s požadovanými kompetencemi. Na základě toho bude možné posoudit připravenost

klíčové skupiny lidských zdrojů ve společnosti vzhledem k plnění rozvojového plánu společnosti a identifikovat mezeru ve vzdělávání.

Práce je rozdělena do šesti kapitol. První kapitola popisuje společnost České dráhy, a. s. Následující kapitoly navazují definováním jejího strategického záměru. Dále následuje analýza podnikatelského prostředí, do kterého je začleněna jak analýza makroprostředí a mezoprostředí, tak i analýza mikroprostředí. V závěru kapitoly je sestavena „Matice hodnocení interních a externích faktorů“ (IE). Poté jsou formulovány potřeby vzdělávání v organizaci a cíle vzdělávání Krajského centra osobní dopravy Plzeň.

Ve čtvrté kapitole je provedena analýza systému vzdělávání Krajského centra osobní dopravy Plzeň, již předchází teoretická část potřebná pro úspěšnou analýzu systému. Je zde popsáno, jakým způsobem dochází k identifikaci vzdělávacích potřeb, jak se plánuje vzdělávání, jak je realizováno a jak se vyhodnocují výsledky vzdělávání v Krajském centru osobní dopravy Plzeň. V závěru kapitoly vyplynou silné a slabé stránky tohoto vzdělávacího systému.

Následující pátá kapitola se věnuje posouzení připravenosti strategické skupiny lidských zdrojů v Krajském centru osobní dopravy Plzeň, jehož výsledkem je identifikace mezery v připravenosti lidských zdrojů. V návaznosti na to je v poslední šesté kapitole navržen vzdělávací projekt pro odstranění identifikované mezery a zvýšení připravenosti lidských zdrojů.

Veškeré informace, údaje a data zmíněná v diplomové práci jsou získána prostřednictvím konzultací s vedoucím pracovníkem Centra personálních služeb Krajského centra osobní dopravy Plzeň, analýzou podnikových dokumentů a předpisů a dále je čerpáno ze zdrojů uvedených v použité literatuře.

# **1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ČESKÉ DRÁHY, A. S.**

## **1.1 Základní údaje společnosti**

Obchodní firma: České dráhy, a. s.  
Právní forma: akciová společnost  
Sídlo: Praha 1, Nábřeží L. Svobody 1222, 110 15  
Datum vzniku: 1. ledna 2003  
Identifikační číslo: 709 94 226 ([www.justice.cz](http://www.justice.cz))

Společnost České dráhy, a. s. (ČD) je předním provozovatelem železniční dopravy v České republice s tradicí delší než 160 let. Po dlouhé období patří mezi 10 nejvýznamnějších evropských železničních společností. ([www.cd.cz](http://www.cd.cz))

Společnost ČD vznikla v lednu roku 2003 na základě zákona č. 77/2002 Sb. jako jeden z nástupnických subjektů původní státní organizace České dráhy. Dalším nástupnickým subjektem dřívější státní organizace České dráhy je Správa železniční a dopravní cesty, která hospodář s majetkem státu a v roce 2008 se stala provozovatelem regionálních a celostátních drah. Poslední nástupnickou organizací se stala Drážní inspekce jako organizační složka určená pro zjišťování příčin a okolností vzniku mimořádných událostí. ([www.cd.cz](http://www.cd.cz))

Společnost ČD se 100% podílem vlastní stát. Stát vykonává svá práva jako výhradní vlastník prostřednictvím hlavního orgánu ČD tedy prostřednictvím řídicího výboru. Mezi další orgány společnosti patří představenstvo, dozorčí rada a valná hromada. Do funkce předsedy představenstva a generálního ředitele v roce 2013 nastoupil Ing. Dalibor Zelený. ([www.cd.cz](http://www.cd.cz))

Společnost se do roku 2007 věnovala jak osobní, tak i nákladní dopravě, ale od roku 2007 poskytuje nákladní dopravu dceřiná společnost ČD Cargo, a. s. Právě proto železniční osobní doprava představuje jednu ze základních činností ČD. Mezi ostatní činnosti skupiny ČD patří telematické služby, vzdělávání, provoz, servis a údržba, vývoj a výzkum, provozování cestovní kanceláře a pronájem reklamy. Organizace vykonávající všechny tyto činnosti jsou součástí skupiny ČD. Skupina ČD je tedy tvořena mateřskou společností České dráhy, a. s. a dceřinými společnostmi. ([www.cd.cz](http://www.cd.cz))



Předmět činnosti skupiny ČD:

- osobní doprava – České dráhy, a. s.,
- nákladní doprava – ČD Cargo, a. s.,
- telematické služby – ČD-Telematika, a. s.,
- servis a údržba – Traťová strojní společnost, a. s.,
- provoz vozidel – Dílny pro opravu kolejových vozidel, a. s.,
- výzkum a vývoj – Výzkumný Ústav Železniční, a. s.,
- ubytovací a stravovací služby – Jídelní a lůžkové vozy, a. s. ([www.cd.cz](http://www.cd.cz))

## **2 POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI**

### **2.1 Poslání společnosti**

Poslání informuje jak zaměstnance společnosti, tak stakeholders o tom, proč společnost existuje, a vyjadřuje základní smysl podnikání. Poslání musí vycházet z historie podniku a jeho schopností, ze strategických hodnot a předpokládaných vlivů prostředí. (Fotr et al., 2012) Poslání lze definovat jako: „časově nevymezenou proklamaci budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity.“ (Fotr et al., 2012, s. 33)

Společnost ČD je největším národním železničním podnikem v oblasti osobní dopravy s mnoholetou tradicí, který obstarává dopravní potřeby státu a územních krajů. Na vrcholu stojí vždy zákazník a jeho spokojenost, proto ČD kladou velký důraz na přiblížení produktů zákazníkům a uspokojování přepravních potřeb zákazníků společnosti. (www.cd.cz)

### **2.2 Vize společnosti**

Vizi lze definovat jako „striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat.“ (Fotr et al., 2012, s. 33) Vize společnosti tedy specifikuje představu o budoucím podnikání společnosti. Vize obsahuje činnosti, které určují cíle podniku včetně postupů, jak těchto cílů dosáhnout. (Šulák, Vacík, 2005)

Vize společnosti bude stanovena pro období 3 let, tj. do roku 2016. Jednotlivé komponenty vize jsou:

#### **1. produkt a jeho výjimečnost**

Společnost ČD klade velký důraz v osobní dopravě na přiblížení produktů zákazníkům. ČD nabízí celou škálu služeb. Nejdůležitějším produktem společnosti je osobní železniční přeprava v segmentu dálkové a regionální železniční dopravy. Společnost dále poskytuje ČD - Kurýr, prostřednictvím něhož dochází k včasnému doručení zásilky, ČD Taxi, který přepravuje zákazníky společnosti ve vybraných městech z vlakové stanice domů a produkt Autovlak umožňující přepravu aut jejich majitelů. Produktem společnosti během tříletého období bude i nadále především železniční osobní přeprava.

Výjimečnost produktu je dána především díky mnohaleté tradici a také díky zkušenostem, kterými společnost disponuje jako národní železniční dopravce. Neustálé

investice do vozového parku a do lidských zdrojů vedou k lepšímu uspokojování potřeb zákazníků.

## **2. popis trhu a jeho segmentů**

Trhem železniční dopravy lze chápat železniční osobní dopravu a železniční nákladní dopravu. Hlavním předmětem podnikání ČD je poskytování železniční osobní dopravy. ČD provozují jak vnitrostátní, tak mezinárodní železniční osobní dopravu. Segmenty železniční osobní dopravy se klasifikují na segment dálkové osobní dopravy a segment regionální osobní dopravy, který se dále dělí na příměstskou, regionální a rychlou regionální dopravu.

Společnost ČD vstupuje i na trh přepravy zásilek. Na tomto trhu existuje celá řada provozovatelů, kteří společnosti konkurují nebo se kterými společnost spolupracuje v rámci kombinované přepravy.

## **3. Technické a technologické a užité přednosti produktu**

Aby společnost poskytovala kvalitní služby v rámci železniční osobní dopravy, musí neustále investovat do obnovy a nákupu nového vozového parku. Cílem společnosti je proto zlepšení kultury cestování a bezpečnosti prostřednictvím pokračování v rozsáhlé obnově a modernizaci vozového parku, zajištěním efektivní údržby a opravy kolejových vozidel a také investicí do kolejových vozidel umožňujících bezbariérový přístup. Zlepšování kvality nabídky vozidel představuje předpoklad pro dosažení růstových cílů a také úsporu nákladů.

## **4. Veřejná image**

Společnost ČD nepřetržitě usiluje o zlepšování efektivitu systému managementu kvality a o neustálé zlepšování svého environmentálního profilu. Řízení kvality, bezpečnosti a dopadů na životní prostředí je ve společnosti nezbytnou součástí všech jejích činností. Společnost klade důraz na životní prostředí a ekologii tak, že svoji činnost provádí šetrně k životnímu prostředí a v souladu s obchodní politikou a právními požadavky České republiky a Evropské unie.

## **5. Sociální koncepce**

ČD pro své zaměstnance vytváří odpovídající sociální zázemí prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů, vyplývajících ze sjednané Podnikové kolektivní smlouvy, a prostřednictvím Sociálního fondu. Velká pozornost je věnována dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. ČD rovněž usilují o zlepšování výkonnosti svých zaměstnanců, proto věnují velkou pozornost odborné přípravě zaměstnanců, jejímž

cílem je nejen udržení, ale zejména zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Společnost si uvědomuje, že personální strategie a řízení lidských zdrojů se podílí na utváření konkurenceschopnosti podniku. Dále se účastní na přípravě a výchově nových zaměstnanců, nyníšších studentů vybraných učilišť, středních a vysokých škol. Zaměřuje se na získávání zájmů absolventů škol prostřednictvím zvýšení atraktivnosti pracovních míst. (www.cd.cz)

### **2.3 Strategické cíle společnosti a strategie pro jejich dosažení**

Strategie je ústředním pojmem strategického řízení a je úzce spojena s cíli, které si firma vytyčila. Strategie vymezuje budoucí podnikatelskou činnost a vyjadřuje základní představu o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Proto lze tvrdit, že strategické cíle tvoří podstatu strategií a jsou hlavní součástí jejich obsahu. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

„Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize.“ (Fotr et al., 2012, s. 36) Strategické cíle musí vycházet z vize, kdy cíle korespondují s časovou působností vize a návrhy postupů k jejich dosažení. Cíle musí být vždy popsány jasně, musí vyjadřovat změnu, kterou chce podnik uskutečnit, a cíle jsou výsledkově orientovány. (Fotr et al., 2012)

Aby cíle byly dobře definovány, musí být **SMARTER**, tj.:

- **Specific** (specifický),
- **Measurable** (měřitelný),
- **Achievable** (dosažitelný),
- **Result oriented** (realistický, orientovaný na výsledek),
- **Time framed** (časově vymezený),
- **Ethical** (v souladu s etickým přístupem k podnikání),
- **Resourced** (zaměřený na zdroje). (Fotr et al., 2012)

Prostřednictvím modelu Balanced Scorecard (BSC), je možné transformovat vizi společnosti a její cíle do čtyř perspektiv – finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva interního potenciálu. (Šulák, Vacík, 2005)

### **2.3.1 Dlouhodobé cíle a strategie společnosti České dráhy, a. s.**

Pro období 2014 – 2016 jsou cíle společnosti ČD následující:

#### **Finanční cíle**

- snížení mzdových nákladů alespoň o 10 %,
- nadále udržení pozice národního dopravce poskytující maximální obslužnost v osobní železniční dopravě na úrovni 98% tržního podílu,
- cílem společnosti je zvýšení provozního výsledku hospodaření v železniční osobní dopravě alespoň o 6 %.

Cílem společnosti je pokles mzdových nákladů, čehož chce dosáhnout zvyšováním efektivnosti, implementací racionalizačního opatření a využitím restrukturalizačních opatření. Mezi další cíl společnosti patří udržení pozice národního přepravce, kdy na trh železniční osobní dopravy vstoupila řada konkurenčních dopravců. Cíle snižování mzdových nákladů a udržení a posílení stávající pozice národního přepravce také vedou k naplnění třetího cíle společnosti, a to zvýšení provozního výsledku hospodaření v železniční osobní dopravě.

#### **Zákaznické cíle**

- ČD mají za cíl dlouhodobě usilovat o přední místo na poli kvality a zákaznické spokojenosti v osobní dopravě modernizací alespoň 40 % vozového parku,
- přizpůsobování 100 % portfolia nabízených produktů dle potřeb zákazníků,
- poskytování alespoň 70 % konkurenceschopných produktů osobní přepravy.

Dosažení předního místa na poli kvality a zákaznické spokojenosti a poskytování konkurenceschopných produktů je spojeno s nutností investic do modernizace vozového parku a také s úrovní lidských zdrojů společnosti. Pokračující zlepšování kvality nabídky vozidel nese s sebou hlavní předpoklad pro dosažení růstových cílů společnosti. Snahou společnosti je nadále přizpůsobovat nabízené produkty potřebám zákazníků, a tím jim poskytovat zlevněné jízdné a jiné slevy na produktech společnosti. Dosažení zákaznických cílů povede přímo k dosažení finančních cílů.

#### **Cíle interních procesů**

- optimalizace alespoň 2 procesů v depech pro snížení nákladů na materiál a spotřeby energie,
- snižování zatížení životního prostředí pomocí zvýšení počtu přepravených osob alespoň na 8 %,

- dosažení 100% stability systému úhradou za služby v oblasti státních a regionálních zakázek, zavedením staničního poplatku a restrukturalizací.

Cíle v oblasti optimalizace procesů v depech je možno dosáhnout pomocí zvyšování investic do modernizace železničních kolejových vozidel, kdy poté nebude potřeba tolik investovat do opravy zastaralého vozového parku. Snižováním zatížení životního prostředí chce společnost získat nové zákazníky s cítěním pro ochranu životního prostředí. Cíle v rámci zvyšování stability systémů chce společnost dosáhnout úhradou v plné výši za služby v oblasti státních a regionálních zakázek, zavedením staničního poplatku pro užívání stanic a dokončením restrukturalizace.

### **Cíle interního potenciálu**

- zvyšování kvality komunikace se zákazníkem prostřednictvím alespoň 2 vzdělávacích programů,
- zvyšování manažerského vzdělávání alespoň u 20 % manažerů,
- rozšíření e-learning o technické a ekonomické obory a o jazykové kurzy.

V oblasti zvyšování kvality komunikace se zákazníkem bude zahájena řada vzdělávacích projektů, ve kterých si zaměstnanci ČD zlepší své dovednosti při jednání se zákazníky. Kvalitní práce zaměstnanců ovlivňuje udržení vysoké úrovně služeb ČD při stále se zvyšující konkurenci. Cílem v oblasti zvyšování manažerského vzdělávání je využití programu koučování. V rámci posledního cíle interního potenciálu by společnost chtěla prostřednictvím rozšíření e-learningu o technické a ekonomické obory a o jazykové kurzy poskytovat značnou část obligatorního vzdělávání prostřednictvím e-learningu.

### **3 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ**

Společnost analyzuje své podnikatelské prostředí proto, aby znala svoji pozici v prostředí, reagovala efektivně na neustálé změny v prostředí, uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje, uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů a identifikovala rizikové faktory daného strategického záměru. (Fotr et al., 2012)

Prostředí podniku lze členit na externí prostředí, které obsahuje makroprostředí a mezoprostředí, a na interní prostředí, respektive mikroprostředí. Jednou z nejpoužívanějších metod k provádění analýzy prostředí je SWOT analýza, za jejíž výstupy lze považovat silné a slabé stránky týkající se interního prostředí a příležitosti a hrozby vztahující se k externímu prostředí strategického záměru. (Fotr et al., 2012)

#### **3.1 Externí analýza**

Externí analýza má za cíl sestavit seznam příležitostí a hrozeb. Analýza musí být prováděna s respektováním času, aby předpokládané změny prostředí i vlivy na nutnost rekonstrukce parametrů projektu byly minimalizovány. (Šulák, Vacík, 2005)

##### **3.1.1 Analýza makroprostředí**

Základními silami makroprostředí jsou legislativa, demografie, ekonomika, sociologie a kultura, technologie a ekologie. (Fotr et al., 2012)

##### **Legislativa**

Společnost ČD je ovlivněna jako každá společnost na českém trhu řadou zákonů. Mezi nejdůležitější zákony patří obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., občanský zákoník č. 40/1964 Sb. a zákoník práce č. 262/2006 Sb. Dále je společnost podřízena řadě daňových zákonů jako je například zákon o DPH č. 235/2004 Sb. a zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb.

Mezi specifické legislativní normy, kterými se společnost ČD řídí, patří zákon č. 266/1994 Sb. o dráhách, zákon č. 175/2000 Sb. o přepravním řádu pro veřejnou drážní a silniční osobní dopravu a vyhláška č. 101/1995 Sb., která zakotvuje řád pro zdravotní a odbornou způsobilost osob při provozování dráhy a drážní dopravy.

##### **Demografie**

Pole působnosti společnosti ČD zasahuje po celé České republice, proto nemá problém se získáváním nové pracovní síly. Problémem do budoucnosti se může jevit věková struktura obyvatel, protože ta se neustále zvyšuje. Pro společnost je rozhodující trh obyvatel, protože cílovou skupinou jsou občané České republiky.

## **Ekonomika**

Růst podniku mohou zásadně ovlivnit makroekonomické údaje a jejich trendy. Za hlavní body ve vývoji ekonomiky lze považovat vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004 a nepříznivý vliv na vývoj ekonomiky měla také světová hospodářská krize.

Na základě statistických údajů uvedených Českým statistickým úřadem lze shrnout, že v roce 2012 hrubý domácí produkt zaznamenal negativní vývoj, kdy ve 3. čtvrtletí klesl meziročně o 1,3 % a v porovnání s 2. čtvrtletím o 0,3 %. Co se týče nezaměstnanosti tak ta v prosinci roku 2012 dosáhla výše 9,4 %. V porovnání s rokem 2011 výrazně vzrostla, kdy míra nezaměstnanosti v prosinci roku 2011 byla ve výši 6,5 %. ([www.czso.cz](http://www.czso.cz))

Na výši tržeb společnosti ČD působí také vývoj inflace a cen ropy a energií. Spotřebitelské ceny zaznamenaly v prosinci oproti listopadu růst o 0,1 %. Meziroční růst spotřebitelských cen ale zpomalil, kdy v prosinci míra inflace klesla na 2,4 % z 2,7 % v měsíci listopadu. Vývoj ceny elektřiny také působí na tržby společnosti. Pro společnost je potřebné, aby vývoj ceny elektřiny klesal. ([www.czso.cz](http://www.czso.cz))

## **Sociologie a kultura**

Základní pravidla pro zaměstnávání pracovníků v České republice upravuje zákoník práce. Tento byl v minulosti mnohokrát novelizován. Poslední změna byla provedena s účinností od 1.8.2013. Novela zákazníku práce umožňuje opakované zaměstnávání pracovníků na dobu určitou, dále došlo ke zkrácení doby odpočinku o jednu hodinu z 12 hodin na 11 hodin. Společnost ČD se při zaměstnávání pracovníků musí řídit také Podnikovou kolektivní smlouvou, která každoročně prochází řadou úprav. ([www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz))

Vzhledem k tomu, že společnost ČD provozuje mezinárodní osobní železniční dopravu, musí brát v úvahu i zvyklosti jiných zemí. Jelikož se jedná pouze o dopravu v rámci Evropy, nejsou zde velké sociální a kulturní odlišnosti. Sociologie a kultura pro podnikatelský záměr nebudou mít větší vliv.

## **Technologie**

V návaznosti na zvyšování požadavků objednavatelů osobní dopravy a zákazníků na komfort a nástupy konkurenčních tuzemských dopravců je nutné, aby společnost



neustále sledovala trendy v oblasti vývoje technologií. Důležitou součástí technologií společnosti kromě kolejových vozidel tvoří informační a komunikační systémy.

### **Ekologie**

ČD se zaměřují na minimalizaci všech rizik a dopadů souvisejících s činností podniku v rámci ochrany životního prostředí. Tato ochrana je regulována celou řadou mezinárodních úmluv, kdy Evropská unie této problematice přisuzuje velký význam. Ve srovnání se silniční osobní dopravou spotřebuje železniční osobní doprava při přepravě cestujících výrazně méně energie a vytváří méně hluku. Společnost investuje do velkého množství programů na ochranu životního prostředí, které jsou většinou podporované z evropských dotací.

#### **3.1.2 Analýza mezoprostředí**

Analýza mezoprostředí se provádí na základě Porterova modelu pěti sil. Jedná se o síly spojené s oborem. Porterův model pěti sil se zaměřuje na konkurenci v oboru, potenciálně nové konkurenty, substituční výrobky, zákazníky a dodavatele. (Šulák, Vacík, 2005)

#### **Konkurence v oboru**

Společnost ČD se pohybuje na trhu osobní železniční dopravy a také na trhu přepravy zásilek. Na trhu železniční osobní dopravy v České republice je nízká konkurence. Existuje zde velmi malý počet železničních dopravců, kteří i tak nejsou schopni konkurovat společnosti ČD, protože jako národní dopravce společnost ČD zajišťuje maximální dopravní obslužnost. Na lince mezi Prahou a Ostravou provozuje železniční osobní dopravu také společnost RegioJet, a. s. a LEO Express, a. s., jejichž snahou do budoucnosti je rozšíření linek do více destinací v rámci České republiky.

Mezi další dopravce železniční osobní dopravy spadají Jindřichohradecké místní dráhy, a. s., KŽC Doprava, s. r. o., MBM rail s. r. o, Slezské zemské dráhy, o. p. s., Veolia Transport Morava, a. s., GW Train Regio, a. s., Arriva vlaky, s. r. o. a Metranas rail, s. r. o.

V rámci konkurence osobní dopravy se musí počítat i s nepřímou konkurencí, která je nejvíce reprezentovaná silniční osobní dopravou. Co se týče silniční autobusové dopravy, tak velkým konkurentem pro společnost ČD se jeví společnost STUDENT AGENCY, s. r. o., která ČD konkuruje především cenou a dobou přepravy.

Na trhu v rámci přepravy zásilek je vysoká konkurence. Lze uvést Českou poštu, s. p., PPL, s. r. o., Geis CZ, s. r. o. Aby společnost dokázala konkurovat těmto dopravcům, spolupracuje se společnostmi TAKECARS, CZECH COURIER, s. r. o. nebo Český Kurýr, s. r. o. prostřednictvím využití kombinované přepravy, kdy jedna z uvedených firem vyzvedne zásilku na vlakové stanici a dopraví zásilku příjemci domů.

### **Zákazníci**

Vyjednávací síla zákazníků v oblasti osobní dopravy je vysoká. Zákazníci mají na výběr více možností na přepravu z jednoho místa do druhého. Záleží pak na jednotlivých zákaznících, která možnost je pro ně přijatelnější. Společnost ČD má v zájmu uspokojovat potřeby zákazníků všech věkových skupin a také přepravovat postižené osoby.

### **Dodavatelé**

Společnost ČD si vybírá své dodavatele na základě výběrového řízení. ČD jsou zadavatelem veřejných zakázek dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Mezi ty nejdůležitější se zařazují dodavatelé pohonných hmot, energií, nových kolejových vozidel a také ti v oblasti oprav budov a kolejových vozidel.

## **3.2. Interní analýza**

„Cílem interní analýzy je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr.“ (Fotr et al., 2012, s. 43) Výsledkem interní analýzy je sestavení seznamu silných a slabých stránek podnikatelského subjektu. Interní analýza se provádí v oblastech managementu, marketingu, financích a účetnictví, výrobě, výzkumu a vývoje a v oblasti informačních systémů. (Fotr et al., 2012)

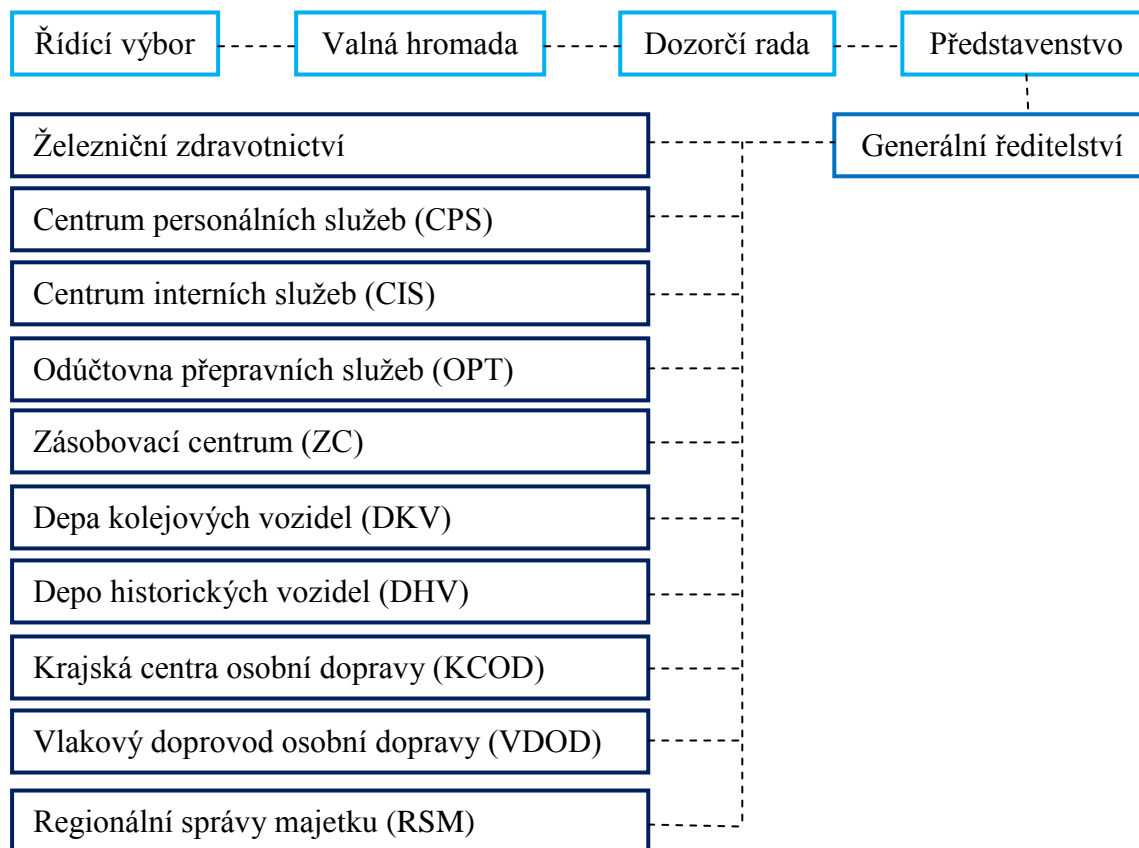
### **3.2.1 Management**

#### **Organizování**

Společnost vlastní se stoprocentním podílem stát, který vykonává svá práva jako výhradní vlastník prostřednictvím hlavního orgánu řídicího výboru. Společnost se člení na organizační složky, kde těmito složkami jsou generální ředitelství, organizační jednotky a výkonné jednotky. Generální ředitelství je nejvyšší řídicí organizační složkou společnosti, která má za úkol zajistit realizaci rozhodnutí orgánů společnosti a integritu řízení všech organizačních složek. Výkonné a organizační jednotky jsou složky s vymezenou územní působností zajišťující činnosti související s předmětem

podnikání společnosti. Vnitřní řízení a organizační uspořádání složek upravují organizační řády. Obrázek č. 1 znázorňuje organizační strukturu společnosti ČD.

**Obrázek č. 1: Organigram společnosti České dráhy, a. s.**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013 ([www.cd.cz](http://www.cd.cz))

### **Plánování a řízení**

Na strategické plánování navazují roční podnikatelské plány včetně podnikatelských strategií, které schvaluje dozorčí rada. Dozorčí rada dále potvrzuje rozpočty provozování železniční dopravní cesty a železniční dopravy. Nedílnými součástmi řízení společnosti jsou svoboda informací, otevřená jednání, plánování rozpočtů a jejich následná kontrola, odkrývání finančních skutečností a pravidelné interní audity, které inicializují následně plán řešení výstupů. Plánování v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti vrcholově zajišťuje Oddělení vzdělávání a personálního rozvoje Generálního ředitelství, které dává do souladu požadavky na vzdělávání s finančními prostředky, které lze do vzdělávání investovat. Plánování vzdělávání mají na starosti jednotlivé odbory Generálního ředitelství.

## **Motivace**

Snahou společnosti ČD je prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů a Sociálního fondu zaměstnávat motivované pracovníky. Zaměstnanecké benefity vyplývají ze sjednané Podnikové kolektivní smlouvy, která přesně definuje nejen benefity, ale také povinnosti zaměstnavatele. Nejvýznamnější způsob motivace jsou zaměstnanecké jízdni výhody, které mohou využívat jak zaměstnanci, tak jejich rodinní příslušníci. Jak už bylo řečeno, společnost zřizuje Sociální fond, který je využíván na kulturní, sociální a další potřeby zaměstnanců. Příspěvky Sociálního fondu slouží také na zlepšení sociálního zázemí na pracovišti a pracovního prostředí, na realizaci jazykových kurzů, na rekreaci, zájezdy a podobně. (Podniková kolektivní smlouva, 2013)

Další skutečnost, která motivuje zaměstnance, je odměňování. Zaměstnanci jsou odměňováni v souladu s „*Řádem pro odměňování zaměstnanců ČD*“, který je součástí Podnikové kolektivní smlouvy. Součástí mzdy zaměstnanců se může stát například složka osobního ohodnocení, která bude zaměstnanci poskytnuta na základě zhodnocení kvalifikace, osobních předpokladů a výkonnosti. Za mimořádný přístup k výkonu práce, případně za plnění mimořádných úkolů, zaměstnanci mohou být motivováni mimořádnou odměnou. (Podniková kolektivní smlouva, 2013)

## **Personální řízení**

ČD si uvědomují, že personální strategie a řízení lidských zdrojů vytváří obraz o společnosti a podílí se na utváření konkurenceschopnosti na dopravním trhu. Zásadní roli v oblasti personalistiky hraje Podniková kolektivní smlouva. Tato smlouva upravuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a ovlivňuje změny v oblasti personalistiky a personálních procesů. Z Podnikové kolektivní smlouvy také vycházejí zaměstnanecké benefity a užití Sociálního fondu, jejichž prostřednictvím společnost vytváří odpovídající sociální zázemí. ([www.cd.cz](http://www.cd.cz))

Personální řízení ve společnosti ČD má na starosti výkonný ředitel pro personální záležitosti, který spadá pod vrcholovou organizační složku Generálního ředitelství a má na starosti Personální odbor a Odbor odměňování a benefitů. Cílem Generálního ředitelství je zvýšení motivace a tím i výkonnosti zaměstnanců, čehož je dosahováno prostřednictvím projektu hodnocení zaměstnanců.

Cílem tohoto projektu je zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, jeho motivace, zvýšení jeho výkonnosti a spokojenosti a sjednocení potřeb zaměstnance se strategií

a cíli organizace. Hodnocení je zdrojem informací a nástrojem zpětné vazby pro hodnoceného a hodnotitele. (Hodnocení výkonu zaměstnanců, 2012)

Pod hodnocením výkonu si společnost slibuje:

- zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance,
  - zlepšení komunikace a otevřenosti zaměstnance s nadřízeným,
  - posílení vědomí zaměstnance, že si organizace váží jeho práce a zajímá se o jeho postoje a návrhy,
  - poznání cíle a potřeby zaměstnance z hlediska jeho profesního růstu a rozvoje.
- (Hodnocení výkonu zaměstnanců, 2012)

Hodnocení výkonu je v podniku poskytováno pomocí hodnotících rozhovorů mezi zaměstnanci a jeho přímým nadřízeným na základě hodnotícího dotazníku. Výsledkem hodnocení pracovníků je identifikace potenciálu zaměstnance, jeho silných a slabých stránek, následně tvorba plánu rozvoje zaměstnance s dopadem na kariérní růst a stanovení pracovních cílů a rozvojový plán. Hodnocení výkonů zaměstnanců má na starosti Centrum personálních služeb. (Hodnocení výkonu zaměstnanců, 2012)

Hodnocení výkonu ve společnosti je chápáno jako jedna z nejdůležitějších částí aktivního řešení potřeb zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje. Vzdělávání zaměstnanců, udržování a obnovování znalostí a zajištění jejich dalšího odborného rozvoje zabezpečuje výkonný ředitel pro personální záležitosti a vedoucí organizační složky ČD prostřednictvím vzdělávací organizace na základě požadavků odborných útvarů Generálního ředitelství ČD a organizačních složek ČD. ([www.cd.cz](http://www.cd.cz))

Vzdělávání se ve společnosti rozděluje na obligatorní vzdělávání a specifické vzdělávání. Obligatorní vzdělávání je procesně i obsahově velmi dobře propracováno. U specifického vzdělávání existují oblasti vedoucí ke zlepšení, jelikož toto vzdělávání vzniká zejména na základě aktuálně vzniklé potřebě.

### **3.2.2 Marketing**

Marketing společnosti zahrnuje celou škálu činností s cílem budovat povědomí a účinně podporovat prodej stávajících i nových produktů a služeb. Součástí marketingu je mediální reklama, tisk, internet a další formy marketingu. Obchodní marketingová strategie ČD se opírá o takzvané pilíře, které cíleně míří na určité skupiny zákazníků. Na základě marketingové strategie jsou určeny základy obchodní, cenové a marketingové politiky. ([www.cd.cz](http://www.cd.cz))

Nevýhodou v rámci marketingových aktivit se jeví to, že společnost nevyužívá reklam svých produktů v televizi. To má za následek skutečnost, že lidé nemají šanci dozvědět se o stávajících a nových produktech a akčních slevách, aniž by navštívili webové stránky nebo samotná vlaková nádraží, kde si mohou prohlédnout propagační materiály.

### 3.2.3 Finance a účetnictví

Pro posouzení finanční pozice společnosti je použita klasická finanční analýza. Jako zdroje pro finanční analýzu slouží jednotlivé účetní výkazy dostupné ve výročních zprávách pro roky 2009 – 2012 (Příloha A, B a C). Hodnoty v jednotlivých tabulkách jsou uvedeny v tisících Kč.

#### Rozdílové ukazatele

- Čistý pracovní kapitál (ČPK)

ČPK představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji. Základním požadavkem ČPK je, aby dosahoval kladné hodnoty. (Fotr et al., 2012)

Tabulka č. 1: Výpočet Čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012
<b>Oběžná aktiva</b>	5 226 161	3 815 333	6 280 937	4 051 680
<b>Krátkodobé závazky</b>	7 480 663	7 134 599	8 417 686	8 914 605
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	- 2 254 502	- 3 319 266	- 2 136 749	- 4 862 925

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 1 znázorňuje, že společnost neplní požadavek kladného čistého pracovního kapitálu. Problémem záporné hodnoty je nepřiměřeně velká položka krátkodobých závazků v jednotlivých letech. V případě, že by došlo k nepříznivé události, tak společnost nevytváří peněžní prostředky na její pokrytí. Jde o tak zvaný „finanční polštář“. (Fotr et al., 2012)

#### Ukazatele rentability

Výsledkem ukazatelů rentability je míra dosaženého zisku z investice poskytovatelům kapitálových zdrojů. Pomocí nich se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení vloženého kapitálu do společnosti. (Fotr et al., 2012)

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel znázorňuje výnosnost kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci. Většinou se porovnává s alternativní formou investice, kde existuje obdobné riziko. Minimální hodnota by měla být větší jak 0,1. (Fotr et al., 2012)

**Tabulka č. 2: Výpočet rentability vlastního kapitálu (v tis. Kč)**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Zisk po zdanění</b>	- 1 063 335	9 345	161 282	- 837 984
<b>Vlastní kapitál</b>	40 788 514	40 615 006	40 697 701	42 989 983
<b>ROE</b>	- 0,026	0,0002	0,0039	- 0,0195

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z tabulky č. 2 lze shrnout, že v roce 2009 a 2012 vyšla hodnota v mínusu, což je dáno záporným ziskem po zdanění. Je možno říci, že v roce 2011 každá vložená koruna vlastníky do podnikání přinesla 0,0039 Kč. Vzhledem k nízkým a záporným číslům tohoto ukazatele lze konstatovat, že vklad do společnosti je pro vkladatele nevýhodný.

- Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)

Výsledkem daného ukazatele je informace, do jaké míry se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk. (www.businessvize.cz) Rentabilita úhrnných vložených prostředků vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti. Často se tento ukazatel používá ve tvaru, který počítá v čitateli s čistým hospodářským výsledkem (ČHV). Ukazatel by měl dosahovat hodnot větších než 0,1 (Fotr et al., 2012)

**Tabulka č. 3: Výpočet rentability úhrnných vložených prostředků (v tis. Kč)**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Čistý HV</b>	- 1 063 335	9 345	161 282	- 837 984
<b>Aktiva</b>	56 349 647	58 392 565	65 588 380	74 270 810
<b>ROA</b>	- 0,0189	0,0002	0,00246	- 0,0113

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 3 vyjadřuje nedostatečnou rentabilitu aktiv společnosti, protože nedosahuje doporučené hodnoty vyšší než 0,1. Společnost meziročně zvyšuje svoji rentabilitu aktiv díky růstu čistého hospodářského výsledku, ale v roce 2012 společnost opět dosahuje záporného zisku po zdanění. Z tabulky je zřejmé, že podnik nevyužíval svůj majetek pro vytvoření žádoucího efektu.

- Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel vyjadřuje, kolik korun zisku spadá na jednu korunu tržeb. (www.businessvize.cz) Ukazatel znázorňuje schopnost podniku zvyšovat vlastní zdroje financování a informuje o velikosti zisku z podnikání. (Fotr et al., 2012)

**Tabulka č. 4: Výpočet rentability tržeb (v tis. Kč)**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Zisk po zdanění</b>	- 1 063 335	9 345	161 282	- 837 984
<b>Tržby</b>	12 960 080	12 855 585	11 117 469	19 518 103
<b>ROS</b>	- 0,082	0,0007	0,0014	- 0,0424

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 4 značí, že jedna koruna tržeb přinesla v roce 2011 zisk ve výši 0,0145 Kč. V roce 2012 jedna koruna tržeb přinesla ztrátu ve výši 0,0424 Kč.

### **Ukazatele likvidity**

„Ukazatele likvidity se vyjadřují k posouzení potenciální schopnosti společnosti hradit promptně své závazky splatné v blízké budoucnosti.“ (Fotr et al., 2012, s. 347)

- Běžná likvidita

Tento ukazatel sleduje, kolikrát je subjekt schopen uspokojit pohledávky věřitelů v případě přeměny všech svých oběžných aktiv v peněžní prostředky. Za problematickou hodnotu se považuje hodnota menší než 1, která ukazuje, že krátkodobé závazky není možné z oběžných aktiv uhradit a musí je hradit z dlouhodobých zdrojů financování. Obecně by se měla běžná likvidita pohybovat v intervalu 1,5 až 2,5. (www.businessvize.cz)

**Tabulka č. 5: Výpočet běžné likvidity (v tis. Kč)**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	5 226 161	3 815 333	6 280 937	4 051 680
<b>Krátkodobé závazky</b>	7 480 663	7 134 599	8 417 686	8 914 605
<b>Běžná likvidita</b>	0,6986	0,5348	0,7462	0,4545

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z tabulky č. 5 je zřejmé, že se hodnota ukazatele nepohybuje v obecném intervalu a je to dáno především díky vysokým krátkodobým závazkům. Společnosti by nestačilo ani prodej všech oběžných aktiv na splacení jejich krátkodobých závazků.

- Pohotová likvidita

Jedná se o přísnější měřítko likvidity, které vyřazuje z výpočtu zásoby a nedokončenou výrobu. Doporučená hodnota firmy je vyšší než 0,8. Vyšší hodnota než 1 je k věřitelům pozitivní, ale z pohledu vlastníků způsobuje nadměrná výše oběžných aktiv neproduktivní využívání vložených prostředků. (Fotr et al., 2012)



**Tabulka č. 6: Výpočet pohotové likvidity (v tis. Kč)**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Oběžná aktiva – zásoby</b>	3 573 753	2 097 974	4 773 594	3 092 084
<b>Krátkodobé závazky</b>	7 480 663	7 134 599	8 417 686	8 914 605
<b>Pohotová likvidita</b>	0,4777	0,294	0,56709	0,3469

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Společnost díky vysokým krátkodobým závazkům není schopna odprodejem části oběžných aktiv splatit své krátkodobé závazky.

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity vypovídají schopnost firmy v oblasti využití svých zdrojů. Struktura ukazatelů počítá s jednotlivým majetkem, který je buď poměřován k tržbám, nebo k výnosům, případně k jiným základnám. (Fotr et al., 2012)

- Obrat aktiv

Ukazatel informuje o tom, kolik prostředků je firma schopna ročně generovat ze zdrojů. Jinými slovy výpočet ukazatele vyjadřuje, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu aktiv. (www.businessvize.cz)

**Tabulka č. 7: Výpočet obratu aktiv (v tis. Kč)**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Tržby</b>	12 960 080	12 855 585	11 117 469	19 518 103
<b>Aktiva</b>	56 349 647	58 392 565	65 588 380	74 270 810
<b>Obrat aktiv</b>	0,23	0,2201	0,1695	0,2623

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z tabulky č. 7 vychází, že obrat aktiv v roce 2012 se oproti roku 2009 zvýšil. V roce 2012 připadá 0,2623 Kč tržeb na jednu korunu aktiv. Ukazatel aktiv by měl nabývat hodnoty 1, ale to není ani v jednom roce zdaleka splněno. Společnost tak drží velký objem dlouhodobého majetku, který je ale pro provozování činnosti ČD velmi důležitý. Zvyšování tržeb se tak jeví jako možnost zvyšování hodnoty.

- Obrat zásob

Hodnota ukazatele obratu zásob udává, kolikrát za rok dojde k přeměně zásob na tržby. Obrat zásob je definován jako podíl tržeb na aktivech. (Fotr et al., 2012)

**Tabulka č. 8: Výpočet obratu zásob (v tis. Kč)**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Tržby</b>	12 960 080	12 855 585	11 117 469	19 518 103
<b>Zásoby</b>	1 652 408	1 717 359	1 507 343	959 596
<b>Obrat zásob</b>	7,8431	7,4857	7,3755	20,3399

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Hodnota ukazatele obratu zásob se obvykle pohybuje v rozmezí 5 až 20. (Fotr et al., 2012) U společnosti se v daném období obrat zásob výrazně změnil v roce 2012 nejen zvýšením tržeb v jednotlivých letech, ale i významným snížením zásob, způsobených převodem části podniku k SŽDC, s. r. o.

- Doba obratu zásob

Doba obratu zásob znázorňuje dobu vázanosti aktiv ve dnech. Čím menší je hodnota doby obratu zásob, tím lépe dokáže společnost řídit své zásoby. (www.businessvize.cz)

**Tabulka č. 9: Výpočet doby obratu zásob (v tis. Kč)**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Zásoby * 360</b>	594 866 880	618 249 240	542 643 480	345 454 560
<b>Tržby</b>	12 960 080	12 855 585	11 117 469	19 518 103
<b>Doba obratu zásob</b>	45,8999	48,0919	48,81	17,6992

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z tabulky č. 9 lze odvodit, že společnosti se daří snižovat dobu obratu zásob v jednotlivých letech. V roce 2009 dosahuje hodnoty kolem 45 dní a v roce 2012 klesla až na 17 dní. V roce 2009 společnost potřebovala více času než v roce 2012, aby se její zásoby přeměnily na tržby.

### **Ukazatele zadluženosti**

„Ukazatel zadluženosti slouží jako identifikátor výše rizika, které společnost podstupuje, pokud financuje svoje podnikatelské aktivity danou strukturou vlastních a cizích zdrojů. Podstatou ukazatelů zadluženosti je, že vyjadřují vztah mezi cizími zdroji na jedné straně a vlastními, respektive celkovými zdroji, na straně druhé.“ (Fotr et al., 2012, s. 350)

- Celková zadluženost

Tento ukazatel říká, kolik korun úvěrů připadá na jednu korunu celkového majetku firmy. (www.businessvize.cz) Zapojení cizího kapitálu do společnosti má důsledek ve vzniku pákového efektu, který jak pozitivně působí na výnosnost vlastního kapitálu, tak s sebou nese riziko v podobě ohrožení likvidity společnosti. Optimální hodnota ukazatele celkové zadluženosti dosahuje výše pod 0,5. (Fotr et al., 2012)

**Tabulka č. 10: Výpočet celkové zadluženosti (v tis. Kč)**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Cizí kapitál</b>	15 380 890	17 516 816	24 341 560	31 280 827
<b>Celkový kapitál</b>	56 349 647	58 392 565	65 588 380	74 270 810
<b>Celková zadluženost</b>	0,273	0,23	0,3711	0,4212

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Míra zadlužení je přijatelná a dosahuje hodnot pod optimální hodnotu 0,5. Společnost v roce 2012 dosahuje hodnoty 0,42, kdy se tato hodnota pohybuje v doporučeném intervalu 0,3 – 0,5. Společnost by si i nadále měla udržovat takovou výši celkové zadluženosti.

### **Závěr finanční analýzy**

Po provedení finanční analýzy lze diskutovat o tom, že společnost v řadě ukazatelů nedosahuje optimálních hodnot, které jsou dány teoretickými základy. U většiny ukazatelů lze upozorovat, že se společnost v roce 2012 oproti předchozímu roku zlepšila, proto lze konstatovat, že snahou společnosti je vést vývoj daných ukazatelů k přijatelným hodnotám. Společnost dosahuje doporučených hodnot pouze u ukazatele celkové zadluženosti. Za nejvíce neuspokojivé hodnoty ukazatelů lze brát hodnoty ukazatelů rentability.

### **3.2 4 Informační systémy**

Snahou společnosti je udržování a vývoj jednotného informačního systému ve všech svých procesech. Společnost vlastní celou řadu informačních systémů v oblastech ekonomie, organizace a řízení technologie. Ekonomický systém je řízen systémem SAP, kde jsou jednotlivé procesy nastaveny podle potřeb společnosti.

Webové stránky společnosti jsou zpracovány tak, aby poskytovaly služby i zahraničním zákazníkům, jelikož stránky [www.cd.cz](http://www.cd.cz) lze přepnout i do anglické verze. Webové stránky jsou přehledné a uživatel na nich nalezne všechny potřebné informace o produktech společnosti, omezeních v provozu a také si zde může zákazník koupit jízdenky jak pro vnitrostátní, tak pro mezinárodní přepravu.

### **3.2.5 Výzkum a vývoj**

Odborné služby v oblasti výzkumu a vývoje zajišťuje dceřiná společnost Výzkumný ústav železniční, a. s. Dceřiná společnost zajišťuje služby a komplexní řešení v oblasti posuzování, zkušebnictví a poradenství pro železniční systémy a drážní dopravu.

### **3.3 SWOT analýza**

V rámci SWOT analýzy se hodnotí silné stránky konkurentů a vlastní společnosti a slabé stránky konkurentů a vlastní společnosti a tyto informace se využijí pro stanovení příležitostí a hrozeb i silných a slabých stránek společnosti. Seznam silných a slabých stránek a seznam příležitostí a hrozeb, jak už bylo řečeno, vychází z analýz makroprostředí, mezoprostředí a z analýzy mikroprostředí. (Fotr et al., 2012)

### **3.3.1 Identifikace příležitostí a hrozeb**

#### **Příležitosti**

- možnost využití investičních zdrojů z fondů EU,
- velký tlak na vysokou ekologickou stránku a bezpečnost dopravních prostředků,
- funkce národní společnosti jako osobního železničního dopravce,
- trendy vývoje technologie, vedoucí ke zvyšování podmínek přepravy,
- nízká konkurence v oblasti železniční osobní dopravy, co se týče tržního podílu.

#### **Hrozby**

- vyjednávací síla zákazníků,
- vysoká konkurence v rámci přepravy zásilek a možnost jejího růstu,
- vysoká konkurence v oblasti nepřímé osobní dopravy,
- měnící se externí prostředí,
- růst cen vstupů (energií, paliv).

### **3.3.2 Identifikace silných a slabých stránek**

#### **Silné stránky**

- využívání moderních technologií,
- udržování a vývoj jednotného informačního systému,
- propracovaný proces hodnocení zaměstnanců,
- ukazatele zadluženosti – dosažení optimálních hodnot v daném intervalu,
- odborné služby v rámci výzkumu a vývoje.

#### **Slabé stránky**

- nepříznivý vývoj v oblasti ukazatelů likvidity,
- dosahování nízkých hodnot ukazatelů rentability,
- nedostupnost webových stránek v německé verzi,
- nedostatečná propagace produktů,
- nepropracované specifické vzdělávání.

Výstupem analýzy vnitřního a vnějšího prostředí je potvrzení faktu, že se společnost ČD nachází v neustále se měnícím prostředí, reprezentovaným například změnou technologií a postupů, legislativy a ekonomiky. Aby byla společnost schopna reagovat na tyto změny, musí disponovat kvalitními pracovníky a pořád prohlubovat jejich znalosti a dovednosti.

### 3.4 Strategická analýza

#### 3.4.1 Matice IE (Matice hodnocení externích a interních faktorů)

Tabulka č. 11: Příležitosti a hrozby společnosti ČD (Matice EFE)

Příležitosti	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
možnost využití invest. zdrojů z fondů EU	0,09	1	0,09
velký tlak na vysokou ekologickou stránku a bezpečnost dopravních prostředků	0,04	2	0,04
funkce národní společnosti jako osobního železničního dopravce	0,07	3	0,21
trendy vývoje technologie, vedoucí ke zvyšování podmínek přepravy	0,05	2	0,10
nízká konkurence v oblasti železniční osobní dopravy, co se týče tržního podílu	0,2	4	0,8
<b>Hrozby</b>			
vyjednávací síla zákazníků	0,1	3	0,3
vysoká konkurence v rámci přepravy zásilek a možnost jejího růstu	0,15	3	0,45
vysoká konkurence v oblasti nep. os. dopravy	0,20	4	0,8
vývoj legislativy	0,05	1	0,05
růst cen vstupů (energií, paliv)	0,05	1	0,05
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>2,89</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 12: Silné a slabé stránky společnosti ČD (Matice IFE)

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
využívání moderních technologií	0,09	2	0,18
udržování a vývoj jednotného IS	0,07	1	0,07
propracovaný proces hodnocení zaměstnan.	0,15	4	0,6
ukazatele zadluženosti	0,1	3	0,1
odborné služby v rámci výzkumu a vývoje	0,09	2	0,18
<b>Slabé stránky</b>			
nepříznivý vývoj v oblasti uk. likvidity	0,1	3	0,3
dosahování nízkých hodnot uk. rentability	0,1	3	0,3
nedostupnost web. stránek v německé verzi	0,06	1	0,06
nedostatečná propagace produktů	0,09	2	0,18
nepropracované specifické vzdělávání	0,15	3	0,45
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>2,42</b>

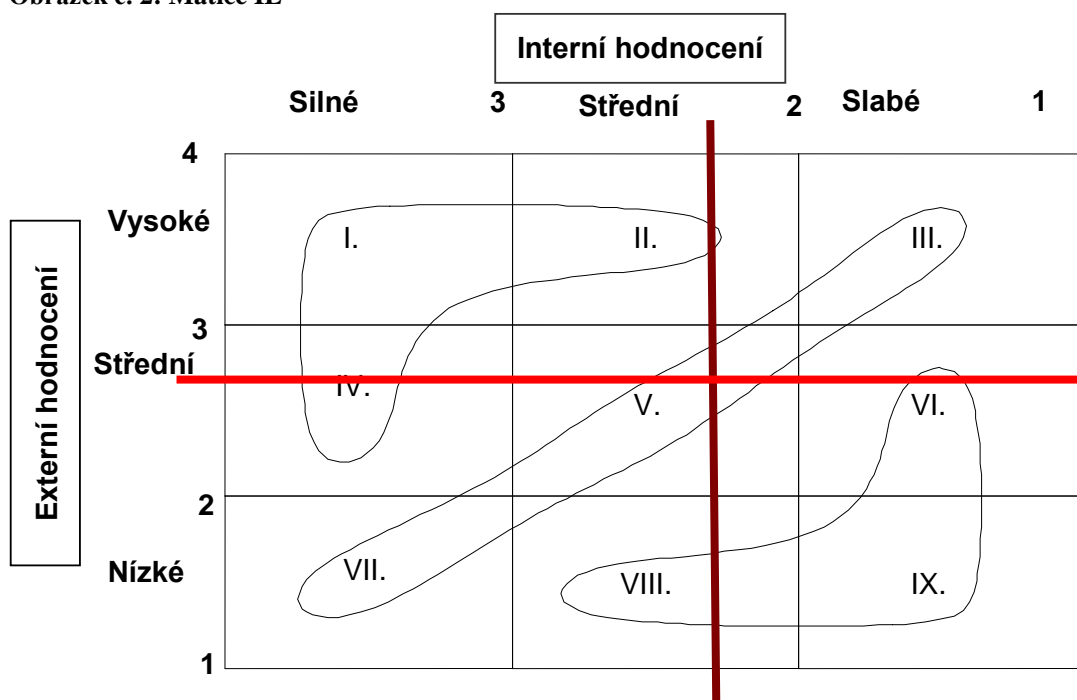
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

U strategické analýzy, konkrétně u matice IE, se využívá výsledků externí a interní analýzy. Jde o výsledky celkových vážených poměrů z matic EFE a IFE, které jsou zobrazeny v předchozích tabulkách č. 11 a č. 12.

Celkový vážený poměr matice EFE je **2,89**.

Celkový vážený poměr matice IFE je **2,42**.

Obrázek č. 2: Matice IE



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ze zakreslených výsledků matice IFE a EFE do matice IE v obrázku č. 2 vyplývá, že se společnost nachází v pátém kvadrantu, který doporučuje strategii „*Udržuj a potvrzuj*“. Podle této matice by se měla společnost zaměřit na strategie, jako jsou penetrace na trh a vývoj produktu. Společnosti je bližší strategie penetrace na trh, protože se do budoucnosti zaměřuje na poskytování stávajících produktů na stávajících trzích. Společnost ČD nadále nemá v plánu zavedení nového produktu jak na trh železniční osobní dopravy, tak na trh přepravy zásilek. Ale z výsledků matice IE vyplývá, že by se měla také zaměřit na vývoj nového produktu, tím by byla schopná se více odlišit od současné konkurence. Tato intenzivní strategie by společnosti pomohla především ke zvýšení prodeje na trhu přepravy zásilek.

Provedená strategická analýza relativně potvrdila vhodnost vize a stanovených cílů.

Finančním cílem téměř každé společnosti je růst hospodářského výsledku, kterého společnost ČD může dosáhnout zejména aktivní obchodní politikou a také minimalizací nákladů. Ve strategickém plánu je vymezeno několik způsobů, kterými lze nižších nákladů dosáhnout. Především se jedná o implementaci racionalizačních a restrukturalizačních opatření a optimalizaci procesů. Aktivní obchodní politika podporuje zároveň i hlavní záměr společnosti do budoucnosti, kterým je především potvrzení postavení na trhu v osobní železniční dopravě. ČD chce svého postavení

a udržení pozice dosahovat především pomocí zvyšování kvality produktů a uspokojováním potřeb. Pro zvyšování kvality produktů a uspokojování potřeb vytváří ČD celou řadu vzdělávacích projektů vycházejících ze vzdělávacích potřeb, které vedou ke zvýšení kvalifikace jejích zaměstnanců a tím i dosažení kvalitních vztahů se zákazníky.

### **3.5 Potřeby vzdělávání organizace**

Společnost čelí jak vnějším, tak vnitřním vlivům, které na ně působí. Jak vychází z provedené interní a externí analýzy společnosti ČD, změna technologií, legislativy a růst konkurenčního prostředí nutí společnost, aby neustále udržovala vysoce kvalifikované pracovníky. Kvalitní práce zaměstnanců vede k zajištění vysoké kvality produktů či služeb a uspokojování potřeb zákazníků.

Už neplatí, že firmy dosahují udržitelné konkurenční výhody pouze velmi rychlým zavedením nových technologií a dokonalým řízením finančních aktiv a pasiv. Nyní se stávají primárním zdrojem ekonomického růstu informace a znalosti. Zajištění správných znalostí ve správnou chvíli u správných lidí je cílem managementu znalostí. (Truneček, 2004) (Dvořáková a kol., 2007) (Mládková, 2004)

Společnost ČD si uvědomuje, že působí ve světě, kde se kvalita pracovníků stává konkurenční výhodou, a proto neustále investuje do rozvoje dovedností a schopností pracovníků. Co nejlepší aplikování schopností jejích zaměstnanců pomáhá nejen ke zlepšení výkonů jedinců a organizace, ale také k dosažení stanovených cílů. Kdyby ČD do vzdělávání svých pracovníků neinvestovala, ohrozila by její budoucnost.

Pro budoucí úspěch jsou pro společnosti důležití především znalostní pracovníci. Pod tímto pojmem si lze představit pracovníky, jejichž hlavní část práce probíhá v jejich hlavách. Jejich znalosti jsou vysoce specializované a v organizaci ojedinělé. Tito pracovníci se účastní permanentního učení a celoživotního vzdělávání a společnost pro toto vzdělávání musí zajistit takové podmínky, které by vedly pracovníka k jeho absolvování a jež by ho především přímo k této činnosti motivovaly. (Truneček, 2004) (Mládková, 2008)

Z hlediska strategie společnosti jsou, na základě konzultace s vedoucím pracovníkem Centra personálních služeb, identifikovány klíčové skupiny zaměstnanců. Důležitými pracovníky společnosti jsou především pracovníci oddělení prodeje, jejichž činnost má významný vliv na získávání nových zákazníků a udržování vzájemných vztahů se

zákazníky. Dále je třeba ve společnosti vzdělávat pracovníky oddělení nákupů, jejichž snahou je zajištění výhodných podmínek při nákupu zásob a také udržují dobré vztahy s dodavateli. Pro společnost jsou také významní projektoví pracovníci, jejichž důležitost se neustále zvyšuje. Poslední identifikovanou skupinou pracovníků jsou pracovníci vrcholového vedení společnosti, kteří mají vliv na chod podniku a tím na její budoucí úspěšnost. Jednotlivé klíčové skupiny pracovníků budou blíže popsány v kapitole 5.1.

Jelikož v organizaci dochází k neustálému racionalizačnímu procesu, musí být zaměstnanci připravováni na rozšířenou použitelnost a nést spoluodpovědnost za udržování a rozšiřování kvalifikace. Pro zajištění nutného provozu podniku se zaměstnanci účastní obligatorního vzdělávání. Zaměstnanci ČD mají stanovenou základní odbornou způsobilost, která je definována rozsahem znalostí jednotlivých předpisů a je nutné danou znalost těchto předpisů neustále proškolovat. Potřeba tohoto vzdělávání vyplývá z dané legislativy a vnitřních norem společnosti ČD, ale také z nutnosti správného výkonu práce. Pro zaměstnance společnosti ČD se také zajišťuje specifické vzdělávání. V rámci specifického vzdělávání například manažeři získávají měkké dovednosti, jako je orientace v personálních záležitostech, interpersonální komunikace, organizační dovednosti, a v oblasti tvrdých dovedností získávají jazykové znalosti a počítačové dovednosti. ([www.cd.cz](http://www.cd.cz))

Slabinou vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ČD se může jevit existence specifického vzdělávání poskytovaného zejména pro manažery společnosti. Ale pro zajištění bezpečného chodu organizace a zvládání krizových situací pracovníky by bylo potřeba, aby tyto vzdělávací akce absolvovaly i ostatní klíčové skupiny pracovníků.

#### Cíle vzdělávání v KCOD Plzeň

Jelikož je společnost ČD celorepubliková organizace a vzhledem k omezenému rozsahu a možnostem této diplomové práce se budeme v dalších částech zabývat pouze jednou organizační jednotkou, a to Krajským centrem osobní dopravy v Plzni (dále KCOD Plzeň). KCOD Plzeň odpovídá za organizování osobní regionální železniční dopravy i doprovodných služeb na území Plzeňského kraje.

KCOD Plzeň si vytyčila pro rok 2014 tyto následující cíle vzdělávání:

- rozvoj měkkých dovedností ve vazbě na konkurenceschopnost podniku s ohledem na otevření trhu u klíčových skupin zaměstnanců,



- zvyšování manažerského vzdělávání v oblasti orientace v personálních záležitostech alespoň u 20 % manažerů,
- rozšíření e-learningu o technické a ekonomické obory a o jazykové kurzy.

V rámci specifického vzdělávání je cílem rozvíjet zejména měkké dovednosti klíčových pracovníků, kdy by mělo dojít nejen ke zvýšení adaptability, konkurenceschopnosti a kvalifikačních předpokladů zaměstnanců ČD, ale také ke zkvalitnění poskytovaných služeb. Pro zvyšování manažerského vzdělávání v oblasti orientace v personálních záležitostech bude využit vzdělávací program koučování. V rámci posledního cíle by společnost do budoucnosti chtěla poskytovat až 80 % obligatorního vzdělávání prostřednictvím e-learningu.

## **4 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V KCOD PLZEŇ**

Následující kapitola se zabývá analýzou a zhodnocením systému vzdělávání ve společnosti ČD, konkrétně v KCOD Plzeň. Z formulované strategie společnosti v předchozí kapitole vychází strategie řízení lidských zdrojů a nakonec proces vzdělávání a výcviku zaměstnanců. V KCOD Plzeň si uvědomují, že personální strategie a řízení lidských zdrojů vytváří obraz o společnosti a podílí se také na utváření konkurenceschopnosti na dopravním trhu. ([www.cd.cz](http://www.cd.cz)) Analýza vzdělávání vychází z interních dokumentů a z konzultací s vedoucím pracovníkem Centra personálních služeb.

### **4.1 Řízení lidských zdrojů**

„Řízení lidských zdrojů lze chápat jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace vlastní. Jedná se o řízení lidí, kteří ve společnosti pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

Strategické řízení lidských zdrojů je tedy možno chápat jako přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v oblasti politiky, programů a praxe týkající se získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. (Armstrong, 2007)

Řízení lidských zdrojů zajišťuje ředitel KCOD Plzeň spolu s vedoucím pracovníkem Centra personálních služeb Plzeň, jenž je odpovědný za postupy pro výběr, snižování a zvyšování počtu zaměstnanců. Mezi kompetence Centra personálních služeb dále spadá:

- hodnocení výkonu zaměstnanců a personální audit,
- odměňování, stimulace a motivace zaměstnanců,
- profesní příprava a rozvoj zaměstnanců.

V působnosti tohoto oddělení je také formulování strategie lidských zdrojů. „Strategie lidských zdrojů vymezuje záměry organizace, co by měla udělat a změnit v managementu lidských zdrojů, aby dosáhla svých cílů.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 115)

Řízení lidských zdrojů v KCOD Plzeň se zabývá stanovením lidského potenciálu firmy, změnou firemní kultury, stabilizací klíčových zaměstnanců a integrací nových

zaměstnanců. Snahou společnosti je stabilizovat ty skupiny zaměstnanců, které splňují výkonové a kvalifikační požadavky funkcí, jelikož tyto skupiny jsou klíčové pro chod firmy. (www.cd.cz)

Aby KCOD Plzeň dosahovala plánovaných výsledků a zajišťovala si svoji budoucí úspěšnost, musí vzdělávat především znalostní pracovníky, kteří disponují souborem znalostí, které organizace může získat pouze od těchto pracovníků nikoliv jiným způsobem. (Mládková, 2004)

#### **4.2 Systém vzdělávání v Krajském centru osobní dopravy Plzeň**

KCOD Plzeň si uvědomuje, že při stále se zvyšující konkurenci na dopravním trhu, závisí udržení vysoké úrovně služeb na kvalitní práci jejích pracovníků v technických, dopravních i obchodních profesích. Proto se KCOD Plzeň snaží získávat, rozvíjet a udržovat vysoce kompetentní pracovníky, kteří budou schopni a připraveni naplňovat náročné úkoly.

Vzdělávání ve společnosti upravuje „*Výcvikový a zkušební řád ČD*“, který je vnitřním předpisem o odborné způsobilosti a znalosti zaměstnanců ČD, zajišťujících provozování drážní dopravy a o způsobu jejího ověřování včetně systému pravidelného školení. Tento Výcvikový a zkušební řád se řídí zákonem č. 266/1994 Sb., o drahách. Výcvikový a zkušební řád je ve společnosti označován jako předpis „*ČD Ok 2*“. Tento předpis také určuje obsah a četnost školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, způsob ověřování znalostí zaměstnanců a vedení dokumentace o provedeném školení.

Dále předpis stanovuje:

- seznam pracovních činností vyžadující odbornou způsobilost,
- kvalifikační požadavky pro pracovní činnosti vyžadující odbornou způsobilost,
- rozsah a obsah přípravy k získání odborné způsobilosti,
- podmínky pro získání, udržování a ověřování odborné způsobilosti,
- postupy při pozastavení odborné způsobilosti,
- postupy při ztrátě odborné způsobilosti. (ČD Ok 2, 2013)

Předpis ČD Ok 2 je závazný jak pro zaměstnance KCOD Plzeň, tak pro jiné právní subjekty na základě smluvního vztahu. Pokud v tomto nebo jiném předpisu, týkajícím se odborné způsobilosti, není stanovena odborná způsobilost nebo kvalifikační požadavky zaměstnanců k vykonávání činnosti, potřebnou odbornou způsobilost stanoví

vedoucí organizační složky ČD, který takto stanovenou odbornou způsobilost musí uvést v dokumentaci organizační složky ČD.

Pro zařazení pracovníků do pracovní činnosti je požadována příslušná kvalifikace, kterou pracovníci získávají školním vzděláváním, zaškolením nebo zaučením, odbornou praxí a dalším vzděláváním v průběhu výkonu příslušné pracovní činnosti. Za obsazení příslušné pracovní pozice zaměstnancem splňujícím požadavky na kvalifikaci podle obecně závazných právních předpisů a podle předpisu ČD Ok 2 odpovídá příslušný vedoucí organizační složky ČD.

Na základě pracovní smlouvy je zaměstnanec KCOD Plzeň sám povinen soustavně prohlubovat svoji kvalifikaci k výkonu práce. Tímto se rozumí účast na školení nebo seminářích. Vzdělávání zaměstnanců, pod kterým si lze představit organizaci, zabezpečení a řádnou přípravu nových zaměstnanců, udržování a obnovování znalostí zaměstnanců a zajišťování jejich dalšího odborného rozvoje, zabezpečuje vybraná vzdělávací organizace na základě stanovených požadavků na vzdělávací aktivity odbornými útvary Generálního ředitelství ČD a organizačními složkami ČD. (ČD Ok 2, 2013)

#### 4.3 Cyklus vzdělávání

V rámci systematického vzdělávání pracovníků existují klíčové fáze, a to identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, samotná realizace vzdělávání a poslední důležitou fází je vyhodnocování výsledků vzdělávání. (Koubek, 2009)

Systematické vzdělávání je spjato s hodnocením pracovníků a také s hodnocením jejich výkonu a kompetencí. Jen na tomto základě je možno koncipovat vzdělávání a rozvoj pracovníků. (Hroník, 2007)

V KCOD Plzeň se vzdělávání rozděluje do dvou kategorií. Pro získání odborné způsobilosti, zejména provozních pracovníků potřebné pro výkon jejich pracovních činností, slouží **obligatorní vzdělávání** neboli povinné vzdělávání. ([www.cd.cz](http://www.cd.cz))

Pro zajištění a udržení konkurenceschopnosti společnosti plní úlohu především **specifické vzdělávání**. Toto vzdělávání by mělo zajišťovat u pracovníků plnění cílů zvýšení kvality komunikace se zákazníky a také vést k udržení předního místa na poli kvality a zákaznické spokojenosti. ([www.cd.cz](http://www.cd.cz))

#### **4.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání**

Identifikace vzdělávacích potřeb je první a nejdůležitější fází projektování vzdělávacích aktivit. Chyba provedená v této fázi se projeví i v ostatních krocích, především při realizaci vzdělávání. (Bartoňková, 2010)

Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Identifikace potřeby vzdělávání se neopírá jenom o údaje týkající se organizace, ale je také důležité znát profesně kvalifikační strukturu pracovníků a její vývojové tendence. Existuje velké množství zdrojů informací využitelných pro účely identifikace potřeb vzdělávání a v praxi se často postupuje, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného informačního systému společnosti nebo pomocí zvláštních šetření. Pro analýzu potřebných informací se využívá řada metod, jako jsou statistické analýzy, analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků, analýzy informací od vedoucích pracovníků, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu, monitorování výsledků porad a diskuzí a analýzy pracovních záznamů. (Koubek, 2009)

Obvykle se zjišťují tři skupiny údajů:

- údaje týkající se celé organizace – struktura organizace, výrobní program, trh, zdroje, počet zaměstnanců apod.,
- údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností – popisy pracovních míst, specifikace míst, styl vedení, kultura pracovních vztahů apod.,
- údaje o jednotlivých pracovnících, které je možné získat z personální evidence, záznamů o vzdělání, záznamů o hodnocení zaměstnanců apod. (Koubek, 2009)

Výsledkem zjištění těchto údajů je tvorba přehledu o současné a potenciální disproporci mezi kvalifikací a vzděláváním pracovníků a na straně druhé požadavky pracovních míst. (Koubek, 2009)

### Identifikace vzdělávání v KCOD Plzeň

V KCOD Plzeň je za identifikaci vzdělávacích potřeb odpovědné Centrum personálních služeb.

Identifikace potřeb **obligatorního vzdělávání** se provádí na základě stanovených norem. Ty obsahují veškeré vzdělávání, kterého se pracovník musí účastnit pro výkon své pracovní činnosti. Proto tyto normy při nástupu nového pracovníka k výkonu práce umožňují jednoduchou identifikaci potřeb. Při identifikaci potřeb obligatorního vzdělávání se tak zjišťují údaje o jednotlivých pracovnících, údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a také údaje týkající se celé organizace.

Identifikace potřeb **specifického vzdělávání** se opírá především o údaje o jednotlivých pracovnících a o kompetenční modely pracovníků. Kompetenční modely jsou ve společnosti sestaveny zejména pro pracovníky vrcholového vedení společnosti. Proto lze říci, že identifikace specifického vzdělávání se týká převážně jedné klíčové skupiny pracovníků, a to pracovníků vrcholového vedení společnosti. U ostatních klíčových skupin pracovníků probíhá identifikace vzdělávání v závislosti na aktuálně vzniklé potřebě a je zde nedostatečné propojení se strategií a cíli společnosti. Důkazem mohou být neměnící se výsledky dotazníků zákaznické spokojenosti. Příčinou může být právě skutečnost, že identifikace vzdělávání pracovníků vychází z posuzování potřeb konkrétních pracovníků a není tak zaměřena i na zhodnocení potřeb strategických skupin pracovníků.

Důležitým podkladem pro identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků v KCOD Plzeň jsou především záznamy z hodnocení pracovníků. Účelem hodnocení pracovníků není zejména zjištění potřeby na účasti obligatorního vzdělávání, ale stanovení potřeby specifického vzdělávání zaměstnanců. V souvislosti s hodnocením výkonu zaměstnanců připravila společnost ČD pilotní projekt hodnocení výkonu zaměstnanců. Jeho cílem je zlepšit pracovní výkon, motivovat zaměstnance a vést ho k vyšší výkonnosti a spokojenosti. Hodnocení výkonu zaměstnanců KCOD Plzeň probíhá formou hodnotících rozhovorů mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným na základě hodnotícího dotazníku. Jednou skupinou hodnocení výkonu pracovníka je i sebehodnocení pracovníka. (Hodnocení výkonu zaměstnanců, 2012)

Průběh hodnocení zaměstnanců v rámci projektu obsahuje 4 fáze:

- 1. fáze: sebehodnocení hodnoceného,
- 2. fáze: hodnocení hodnoceného hodnotitelem,
- 3. fáze: hodnotící rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem,
- 4. fáze: ukončení procesu hodnocení. (Hodnocení výkonu zaměstnanců, 2012)

Hodnocený je každý zaměstnanec, kromě ředitele odboru, a úlohu hodnotitele plní přímý nadřízený pracovníka. Hodnocený v rámci sebehodnocení ohodnotí svůj výkon a kompetence hodnotou od 1 do 5, kdy hodnota 1 znamená „vynikající“ a hodnota 5 „neuspokojivé“. Požadovanou úroveň kompetencí je hodnota 3, tedy „splňuje očekávání“. V druhé fázi provede stejný postup i přímý nadřízený, který posoudí dosaženou úroveň jednotlivých kompetencí svého podřízeného a také jim přidělí hodnotu od 1 do 5. Ve třetí fázi se posuzuje zapojení pracovníků do fungování firmy a účelem je pochopení jejich rozvojových potřeb a možností. Při ukončení procesu hodnotitel v jednotlivých oblastech kompetencí provede celkové hodnocení pracovníka stupnicí od 1 do 5 a zaznamená ho do podnikové databáze. Výstup tohoto hodnocení napomáhá při posuzování připravenosti lidských zdrojů.

Součástí hodnocení řadových zaměstnanců je také stanovení jejich potenciálu, silných a slabých stránek, následně dochází k tvorbě plánu rozvoje zaměstnance s dopadem na kariérní růst. Po provedení hodnocení zaměstnance se vyhodnotí splnění starých cílů a jednotliví zaměstnanci stanoví přibližně pět klíčových cílů pro následující rok podle pravidla SMART, které vedoucí pracovník vyhodnotí na začátku roku. (Hodnocení výkonu zaměstnanců, 2012)

Hodnocení zaměstnanců jsou zaměřena především na oblasti:

- orientace na výkon (práce s časem, práce s prioritami, samostatnost),
- orientace na interního a externího zákazníka (kontakt se zákazníkem, identifikace potřeb zákazníka, vstřícnost),
- schopnost spolupráce a komunikace (aktivní komunikace a sdílení informací s kolegy, otevřená komunikace, spolupráce v týmu),
- odpovědné chování (loajálnost k firmě a k týmům, dodržování pravidel a principů, identifikace rizik),

- rozvoj lidského potenciálu (vlastní rozvoj, sledování nových trendů v odbornosti, rozvoj schopnosti komunikace i ve světovém jazyce). (Hodnocení výkonu zaměstnanců, 2012)

Na základě záznamů z hodnocení se vypracovávají požadavky na vzdělávání, které se následně zasílají na Oddělení vzdělávání a personálního rozvoje Generálního ředitelství.

#### **4.3.2 Plánování vzdělávání**

Po identifikaci potřeb vzdělávání následuje další fáze, a to plánování vzdělávacích akcí. Už ve fázi identifikace potřeb vznikají návrhy plánů a předběžné plány, formulují se úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a rozpočtů. Vzdělávací programy se ve fázi plánování vzdělávání dále specifikují a získávají definitivní podobu a tím vznikne i podoba rozpočtu. (Koubek, 2009)

Správně vypracovaný plán vzdělávání by měl obsahovat soubor 8 otázek:

- Co má být obsahem programu?
- Kdo má být vzděláván?
- Jaké budou nejvhodnější metody vzdělávání?
- Kým bude program zabezpečen a řízen?
- Jaký je časový horizont programu?
- Kde se vzdělávání bude uskutečňovat?
- Jaký bude rozpočet programu?
- Jak se bude zjišťovat účinnost programu? (Dvořáková a kol., 2007)

Vzdělávací akce jsou rozděleny do tří kategorií:

- povinné, které vyplývají ze zákona nebo technického a technologického vývoje,
- související s osobním rozvojem jednotlivců, které jsou součástí plánu kariéry,
- související se zájmem zaměstnanců o rozvojové aktivity. (Dvořáková a kol., 2007)

Součástí plánu vzdělávání je stanovení cíle vzdělávací akce. Cíl lze definovat pomocí norem nebo změn pracovního chování, kterých má být dosaženo, aby bylo vzdělávání úspěšné. Je tedy nutno definovat, co by měl pracovník být schopen po návratu z kurzu schopen dělat na pracovišti. (Armstrong, 2007)



### Plánování vzdělávání v KCOD Plzeň

Plánování vzdělávání je v KCOD Plzeň vrcholově zajišťováno Centrem personálních služeb, které na základě předchozích zkušeností vyhledává vhodnou instituci pro realizaci vzdělávání.

Příprava zaměstnance na vzdělávání se zabezpečuje v souladu s „*Plánem výcviku*“, za jehož zhotovení pro jednotlivé pracovníky KCOD Plzeň je odpovědný vedoucí pracovník Centra personálních služeb. Plány výcviků jsou formulovány na základě potřeb jednotlivců nikoliv na základě potřeb skupin. Tyto plány jsou vytvořeny podle podmínek stanovených osnovami zkoušek a po jejich vypracování se následně zasílají na schválení do Oddělení vzdělávání a personálního rozvoje Generálního ředitelství. Toto oddělení dává do souladu požadavky na vzdělávání s finančními prostředky, které lze do vzdělávání investovat, a tím vzniká návrh rozpočtu vzdělávání.

Plány výcviků pracovníků vycházejí ze vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků zjištěných v první fázi identifikace vzdělávacích potřeb. Plány výcviků ve svých úvodech poskytují údaje o samotných pracovnících a jejich pracovních činnostech a také informace o výsledcích hodnocení jejich pracovních výkonů. Pomocí těchto plánů se nadále zjišťuje, kdy a jakého vzdělávání se pracovníci budou účastnit a jaké jsou cíle vzdělávacích akcí. Na základě toho je možné jednotlivým pracovníkům naplánovat výkon jejich pracovní činnosti a zároveň včas vyhradit finanční prostředky pro daná školení.

Za přidělení zaměstnance na vhodné vzdělávací pracoviště a jeho svěřením odborně zkušenému lektorovi odpovídá daný vedoucí pracovník Centra personálních služeb. Po vypracování Plánů výcviků je vedoucí pracovník povinen seznámit s tímto plánem zaměstnance a osoby, které budou vzdělávání provádět.

#### **4.3.3 Realizace vzdělávání**

Po ukončení fáze plánování vzdělávání a dalších přípravných aktivit je možné začít s realizací jednotlivých vzdělávacích akcí. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Realizace vzdělávací akce se skládá ze tří fází:

- příprava – příprava lektora, učebních materiálů a pomůcek, účastníků, organizační zajištění,
- vlastní realizace – zahájení, monitorování a řešení možných problémů,

- transfer – součástí může být zpracování databanky know-how, fotodokumentace, videozáznamů. (Hroník, 2007)

Vlastní realizace vzdělávací akce probíhá třemi způsoby:

- vzdělávání na pracovišti – instruktáž při výkonu práce, asistování, rotace práce, coaching, mentoring a counselling,
- vzdělávání mimo pracoviště – přednáška, demonstrování, workshop a případové studie, simulace, hraní rolí, assessment centre, outdoor training,
- vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště – pracovní porady, poradenství, action learning, treinee programy, samostudium a e-learning. (Dvořáková a kol., 2007)

Úspěšnost vzdělávací akce závisí především na její organizaci. Ta se vztahuje na všechny části přípravy, a to plánování, realizaci, transfer a vyhodnocení vzdělávací akce. Aby nedocházelo ke konfliktům, které by mohly vést k narušení průběhu vzdělávací akce, doporučuje se používat nástroje pro přehledné organizační zabezpečení vzdělávací akce, jako jsou například časový a místní plán, Ganttův diagram, algoritmus. (Bartoňková, 2010)

Aby bylo vzdělávání efektivní, musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. Významným prvkem vzdělávacího procesu je motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu. V jednotlivých stádiích tohoto cyklu se motivace účastníků mění. Je třeba klást důraz na to, že jednotliví účastníci se v průběhu vzdělávání nacházejí v různých stádiích cyklu. Kvalita jednotlivých vzdělávacích akcí nezáleží pouze jenom na efektivním propojení jeho jednotlivých prvků, ale také záleží na kvalitě dalších personálních činností, jako například vyhledávání, přijímání a rozmisťování pracovníků, plánování jejich osobního rozvoje, hodnocení výkonu a také na odměňování pracovníků. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

#### Realizace vzdělávání v KCOD Plzeň

Za realizaci vzdělávací akce a zajištění účasti pracovníků je odpovědná, společně s vedoucím pracovníkem Centra personálních služeb, vzdělávací instituce, kterou si KCOD Plzeň vybrala pro vzdělávání svých pracovníků.

V oblasti **obligatorního vzdělávání** zajišťuje vzdělávací akce dceřiná společnost Dopravní a vzdělávací institut, a. s., která umožňuje lepší podmínky a levnější vzdělávací akce. Zároveň dceřiná společnost zná politiku společnosti, a tak je schopná

nastavit vzdělávací akce přesně podle potřeb KCOD Plzeň. Dopravní a vzdělávací institut, a. s. dále pořádá jazykové kurzy, jež jsou povinné pro vybrané kategorie pracovníků KCOD Plzeň. Vzdělávací aktivity se konají na jednotlivých pracovištích, v příslušných Regionálních centrech vzdělávání, anebo v Dopravním vzdělávacím středisku v České Třebové.

KCOD Plzeň využívá pro obligatorní vzdělávání především několikadenní kurzy, povinné školení či semináře. Kurzy slouží k přípravě pracovníka k odborným zkouškám a probíhají prezenční, elektronickou, případně individuální formou s možností konzultací. Školením či semináři si pracovníci udržují a ověřují odborné znalosti týkající se dopravních, přepravních a technických předpisů a jejich změn, technologických postupů.

**Specifické vzdělávání** je zabezpečováno v KCOD Plzeň zejména prostřednictvím externích vzdělávacích subjektů, což pro společnost znamená navýšení nákladů vzdělávací akcí oproti realizacím dceřinou společností. Pro organizace vzdělávacích akcí je stanoveno „*Opatření k přihlašování na externí vzdělávací akce*“, jehož obsahem je posouzení žádosti, zajištění schvalovacího procesu a vedení databáze o zajišťovaných akcích.

Výše rozpočtu na vzdělávání vychází z dosaženého hospodářského výsledku v předchozím roce a musí být v souladu s celkovým rozpočtem společnosti. Jelikož potřeby specifického vzdělávání vznikají v návaznosti na aktuální požadavky a sledují se pouze potřeby jednotlivců, nikoliv skupin, dochází tak při realizování k nevhodnosti v oblasti vzdělávacích nákladů.

Následující tabulka č. 13 znázorňuje procentní podíl obligatorního a specifického vzdělávání na celkovém vzdělávání v KCOD Plzeň a jejich rozpočty v %.

**Tabulka č. 13: Přehled kategorií vzdělávání v KCOD Plzeň (v %)**

Vzdělávání	Obligatorní vzdělávání	Specifické vzdělávání
<b>% podíl na celkovém vzdělávání</b>	70 %	30 %
<b>Rozpočet</b>	60 %	40 %
<b>DVI, a. s.</b>	100 %	40 %
<b>Externí vzdělávací instituce</b>	0 %	60 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z tabulky č. 13 je zřejmé, že 40 % finančních prostředků z celkového rozpočtu na vzdělávání jsou alokovány na specifické vzdělávání. Aby byla společnost schopna

zvyšovat svůj znalostní potenciál, mělo by být pro specifické vzdělávání vyhrazeno více finančních prostředků. Zbylé finanční prostředky jsou alokovány na obligatorní vzdělávání. Celkový rozpočet na vzdělávání v KCOD Plzeň činí přibližně 30 milionů korun. Z tabulky dále vyplývá, že až 60 % specifického vzdělávání realizují externí vzdělávací instituce, což vede ke zvýšení nákladů na vzdělávací akce oproti realizacím vzdělávacích akcí dceřinou společností.

Vzdělávací aktivity jsou realizovány zejména mimo prázdninové období, aby tak KCOD Plzeň téměř zamezilo absencím pracovníků na vzdělávacích akcích.

V závěru jednotlivých obligatorních i specifických vzdělávacích akcí je vyhotoven „*Doklad o účasti pracovníka na vzdělávacím kurzu*“. Za vyhotovení dokladu je odpovědná vzdělávací instituce a tento doklad je doručen vedoucímu pracovníkovi Centra personálních služeb.

KCOD Plzeň realizovala a realizuje řadu vzdělávacích aktivit, které se zaměřují na rozvoj současných a budoucí zaměstnanců společnosti.

V rámci evropského sociálního fondu se KCOD Plzeň účastní projektu společnosti ČD s názvem „**Rozvoj dovedností zaměstnanců provozu**“. Tento projekt je určený pro pracovníky provozu zaměřený na rozvoj komunikačních dovedností, IT dovedností, zvládání krizových situací a rozvoj jazykových dovedností. Příslušného projektu se zúčastnilo celkem deset pracovníků oddělení prodeje a šest pracovníků oddělení nákupu KCOD Plzeň. Projekt probíhá od 1.6.2012 až do 31.1.2014 a jeho rozpočet pro celou společnost ČD je ve výši 2 266 tis. Kč. Jednotlivé části projektu jsou rozvrženy do 5 pracovních dnů a je pořádán v jednotlivých Regionálních centrech vzdělávání společnosti Dopravní a vzdělávací institut, a. s. ([www.cd.cz](http://www.cd.cz))

Manažeři KCOD Plzeň se účastní projektu **manažerského vzdělávání**, který se dělí na několik dílčích vzdělávacích programů. Cílem projektu je zvládnout tvorbu individuálních rozvojových plánů, rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností, rozvoj schopnosti zvládnout zadávání zakázek v rámci „Regionálních operačních programů“, „Operačních programů Doprava“ a v rámci „Operačních programů Životní prostředí“. Dále se program zaměřuje na seznámení s problematikou řízení projektů a jejich základními principy. Tento vzdělávací projekt je poskytován společností Dopravní a vzdělávací institut, a. s. společně s kvalifikovanými lektory v oboru. Délka a termín manažerského vzdělávání závisí na požadavcích KCOD Plzeň. ([www.dvi.cz](http://www.dvi.cz))

V KCOD Plzeň také pravidelně za pomoci společnosti Dopravní a vzdělávací institut, a. s. probíhají **jazykové kurzy**, které nabízejí výuku jak anglického jazyka, tak německého jazyka. Těchto kurzů se postupně účastní pracovníci, jež nedosahují požadované úrovně jazyků určené zkouškou O-06, která je potřebná pro výkon jejich činnosti. Jazykové kurzy mají formu půlročních jazykových kurzů s výukou od 16. září a jsou financovány ze Sociálního fondu. ([www.dvi.cz](http://www.dvi.cz))

KCOD Plzeň se snaží provádět většinu vzdělávacích aktivit pomocí moderních forem výuky, mezi které patří zejména **e-learning**. V rámci komplexního vzdělávání se v současnosti v podstatě používá klasická i elektronická forma současně tzv. blended learning. Cílem zavedení e-learningu ve společnosti je vybudovat jednotný systém vzdělávání. Do budoucna by měl být systém rozšířen o další technické a ekonomické obory potřebné pro všestrannou přípravu zaměstnanců včetně jazykových kurzů.

V oblasti obligatorního a specifického vzdělávání využívá e-learning až 60 % zaměstnanců KCOD Plzeň z celkových 128 zaměstnanců. Zavedením e-learningu bylo dosaženo úspory času a úspor finančních prostředků souvisejících zejména s minimalizací potřeby dojíždění na školení a s jednoduchou aktualizací obsahu oproti klasickému školení.

#### **4.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání**

Pro posouzení účinnosti vzdělávání slouží vyhodnocování vzdělávání. V rámci vyhodnocování vzdělávání se posuzuje jeho účinnost při dosahování výsledků učení, které byly stanoveny ve fázi plánování vzdělávání. Vyhodnocování je tedy ve své nejhrubší formě porovnání cílů s výsledky a poskytuje informaci o tom, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. (Armstrong, 2007)

„Správné posouzení efektů vzdělávání v procesu vyhodnocování je ve velké míře ovlivňováno zvolenými kritérii vyhodnocování. Pro zvýšení objektivitu a přesnosti tohoto procesu je vhodné zvolit vyšší počet kritérií.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 135)

Na základě kritérií vyhodnocování je používána řada metod vyhodnocování vzdělávání. Známým členěním metod měření je model od Kirkpatrickova příspěvku:

- úroveň reakce – například dotazníky spokojenosti,
- úroveň učení – testování znalostí,
- úroveň chování – zhodnocení dovedností,

- úroveň výsledků – měření dopadu do reálné výkonnosti,
- úroveň postojů. (Hroník, 2007)

Pro hodnocení vzdělávání jsou používány také metody dle autorství hodnocení a časového horizontu. Autorem může být samotný účastník vzdělávací aktivity nebo pozorovatel. (Hroník, 2007)

Jakmile se vnese i časové rozlišení, vzniká řada metod měření:

- krátkodobý – účastník: hodnocení spokojenosti, dopis sobě a lektorovi,
- krátkodobý – pozorovatel: test-retest, případové studie, mystery shopping, AC/DC,
- dlouhodobý – účastník: autofeedback, rozvojový plán, 360° zpětná vazba,
- dlouhodobý – pozorovatel: rozvojový plán, hodnocení nadřízeným, mystery shopping, 360° zpětná vazba, trend výsledků, benchmarking, MBO, BSC. (Hroník, 2007)

#### Vyhodnocování výsledků vzdělávání v KCOD Plzeň

Společnost ČD zavedla pro vyhodnocování účinnosti vzdělávacích akcí kritérium ve formě kompetencí. Tuto formu pro vyhodnocování výsledků vzdělávání používá i Centrum personálních služeb v KCOD Plzeň. V rámci nich se zaznamenává pomocí pětibodové hodnotící stupnice, zda příslušnou kompetenci pracovník po ukončení vzdělávání splňuje nebo nikoli. K prověření získaných kompetencí KCOD Plzeň využívá řadu metod, mezi něž patří například 360° zpětná vazba, ankety nespokojenosti, procento stížností.

Výsledky vzdělávání mají možnost hodnotit i samotní účastníci vzdělávacích programů, kteří v závěru vzdělávací akce vyplní dotazník týkající se úrovně vzdělávání, lektora, samotné organizace, atmosféry a obsahu školení. Vyhodnocování vzdělávací akce je posouzeno i z hlediska pracovníka Centra personálních služeb, který provádí kontrolu nad samotnou realizací vzdělávací akce.

Závěry z vyhodnocování výsledků a průběhu vzdělávání slouží k posouzení úspěšnosti a efektivnosti vzdělávací akce a vedou k možným návrhům na zlepšení vzdělávání pro následující rok.

Zaměstnanci vykonávající pracovní činnosti, při nichž mohou ovlivnit bezpečnost osob, bezpečnost a plynulost drážní dopravy a zaměstnanci, kteří jejich práci organizují, řídí

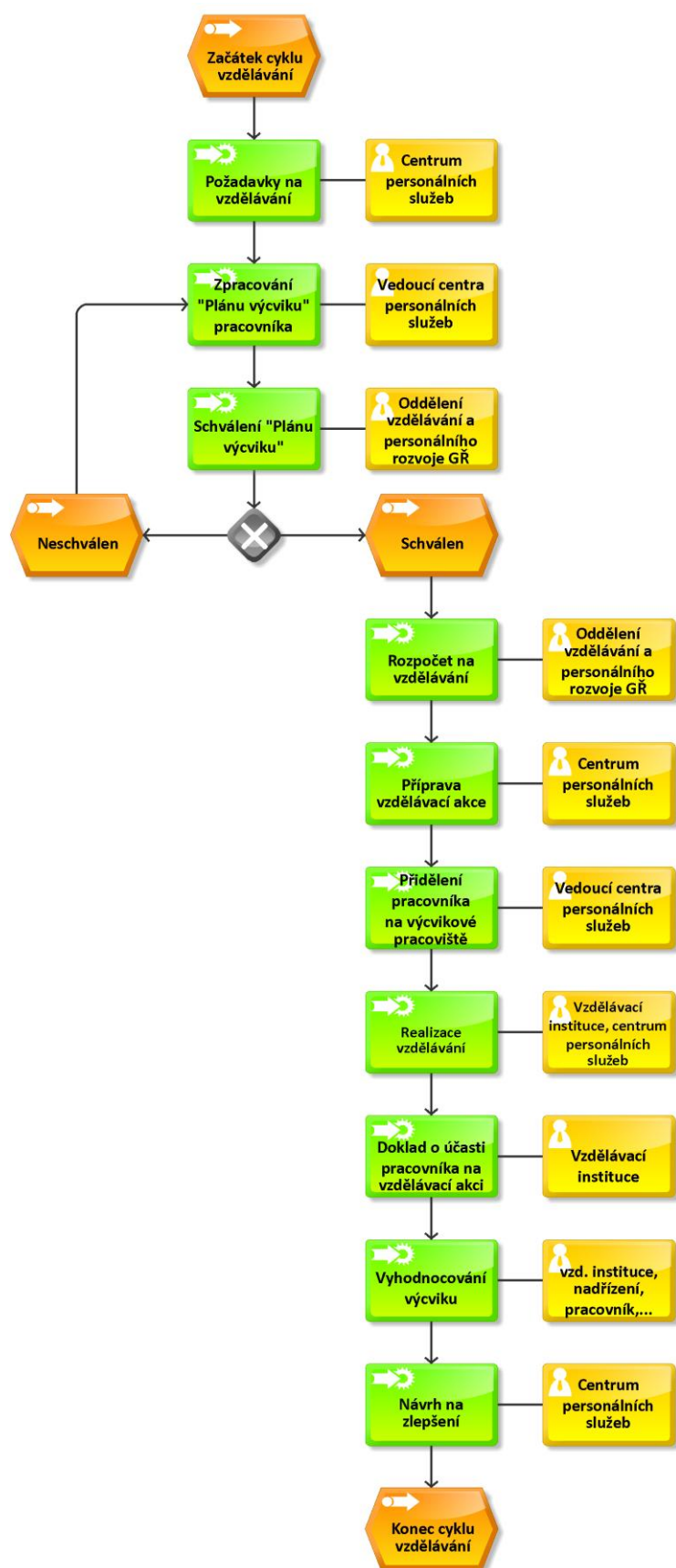
a kontrolují, musí prokázat znalost příslušných předpisů a technologií práce. Tuto znalost prokazují vykonáním předepsaných zkoušek, jejichž úspěšné složení je základní kvalifikační podmínkou pro zařazení zaměstnance k samostatnému výkonu pracovní činnosti. Danou zkouškou se zjišťuje, do jaké míry je zaměstnanec teoreticky a prakticky připraven k samostatnému výkonu pracovní činnosti po absolvování příslušného kurzu. (ČD Ok 2, 2013)

KCOD Plzeň provádí vyhodnocování účinnosti vzdělávací akce též prostřednictvím průběžných písemných či elektronických testů a také monitorováním vzdělávací akce během daného školení či kurzu, které provádí zaměstnanci Centra personálních služeb. V rámci jazykových kurzů jsou taktéž prováděny průběžné testy, ale zároveň na začátku kurzu musí zaměstnanci absolvovat vstupní testy pro možnosti měření. Tyto testy nejsou zcela vypovídající, protože není možné sestavit objektivní testy, které by dokázaly porovnat znalosti na začátku kurzu se znalostmi na konci kurzu a zároveň braly v úvahu momentální rozpoložení testovaného.

#### **4.3.5 Systém vzdělávání v Krajském centru osobní dopravy Plzeň**

Následující obrázek č. 3 znázorňuje systém vzdělávání v KCOD Plzeň vycházející z předcházející analýzy od identifikace vzdělávacích potřeb až po vyhodnocování výsledků vzdělávání a možných návrhů na zlepšení. Součástí obrázku jsou jednotlivé činnosti a osoby či oddělení, které jsou za dané činnosti odpovědné.

Obrázek č. 3: Systém vzdělávání v KCOD Plzeň



Zdroj: vlastní zpracování, 2013



#### **4.4 Zhodnocení systému vzdělávání v Krajském centru osobní dopravy Plzeň**

Na základě analýzy systému vzdělávání v KCOD Plzeň provedené v kapitolách 4.3.1 až 4.3.4 bude nyní tento systém zhodnocen. Celkové zhodnocení systému vzdělávání je provedeno na základě rozhovorů s vedoucím pracovníkem Centra personálních služeb a analýze dokumentů.

Z provedené analýzy vyplynulo, že systém vzdělávání v KCOD Plzeň je zaměřen především na obligatorní vzdělávání, které slouží pouze k udržení potřebných znalostí. Potřeby obligatorního vzdělávání jsou přesně stanovené a je možné systém obligatorního vzdělávání chápat jako efektivní. Pro dosažení stanovených cílů a udržení konkurenceschopnosti samotné obligatorní vzdělávání nepostačuje a KCOD Plzeň by se měla více zaměřit především na specifické vzdělávání. Analýza systému vzdělávání však odhalila, že v oblasti specifického vzdělávání existují možnosti ke zlepšení.

Z dané analýzy vyplynulo několik silných a slabých stránek systému vzdělávání.

Silné stránky:

- systematičnost vzdělávání,
- stanovené odpovědnosti za jednotlivé činnosti ve fázích vzdělávání,
- efektivní systém obligatorního vzdělávání,
- systém hodnocení jako zdroj informací pro identifikaci potřeb vzdělávání a jeho neustále vylepšování,
- realizace obligatorního vzdělávání prostřednictvím dceřiné společnosti,
- využití e-learningu pro obligatorní i specifické vzdělávání,
- využití e-learningu až u 60 % pracovníků KCOD Plzeň.

Systém vzdělávání ve společnosti je z procesního hlediska dobře nastaven, protože obligatorní i specifické vzdělávání probíhá všemi fázemi cyklu vzdělávání a ve všech fázích vzdělávání je stanovená odpovědnost za jednotlivé činnosti.

Systém obligatorního vzdělávání je nejenom efektivně procesně nastaven, ale je také efektivní v jeho obsahu.

Jak už bylo v kapitole 4.3.1 popsáno, systém hodnocení je chápán jako základní zdroj informací pro identifikaci potřeb vzdělávání. Přestože je systém hodnocení v organizaci dobře nastaven, společnost se neustále snaží o jeho vylepšení.

Obligatorní vzdělávání v KCOD Plzeň je realizováno prostřednictvím dceřiné společnosti Dopravní a vzdělávací institut, a. s. Tato společnost zná politiku společnosti, a tak je schopná nastavit vzdělávací akce podle potřeb společnosti a také poskytuje KCOD Plzeň levnější vzdělávací akce než by poskytovaly externí vzdělávací instituce.

Silnou stránkou pro KCOD Plzeň je zavedení moderního systému e-learning, který v KCOD Plzeň využívá až 60 % pracovníků jak v oblasti obligatorního vzdělávání, tak i v oblasti specifického vzdělávání. Pro společnost to znamená nejenom úsporu času, ale také úsporu finančních prostředků, zvýšení počítačové gramotnosti zaměstnanců a zdroj sebevědomí a schopnosti přijímat změny a nové systémy, které vedou ke zvyšování schopnosti k rekvalifikaci.

Mezi slabé stránky patří:

- identifikace potřeb specifického vzdělávání nevychází z hodnocení strategických skupin pracovníků,
- identifikace potřeb specifického vzdělávání na základě aktuálně vzniklých potřeb,
- pouhých 40 % specifického vzdělávání se realizuje pomocí dceřiné společnosti,
- 60 % rozpočtu na vzdělávání je přerozděleno na potřeby obligatorního vzdělávání.

Slabou stránkou KCOD Plzeň se jeví, že až 60 % celkového rozpočtu na vzdělávání je přerozděleno na obligatorní vzdělávání, ale aby mohla společnost zvyšovat svůj znalostní potenciál, měla by pro potřeby specifického vzdělávání využívat více finančních prostředků.

Až 60 % specifického vzdělávání zajišťují externí vzdělávací instituce, a to pro společnost znamená zvýšení nákladů vzdělávacích akcí oproti akcím realizovaných dceřinou společností. Společnost by měla při realizaci tohoto vzdělávání více využívat dceřinou společnost, protože disponuje výhodou znalosti politiky společnosti a umožňuje levnější vzdělávací akce.

Ze zhodnocení systému specifického vzdělávání v KCOD Plzeň je zřejmé, že oblasti ke zlepšení se objevují především ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb. Vzdělávací akce v oblasti specifického vzdělávání by měly vést k naplnění cílů společnosti. Specifické vzdělávání je identifikováno pouze na základě potřeb jednotlivých pracovníků a u klíčové skupiny pracovníků vrcholového vedení společnosti. U ostatních

klíčových skupin jsou identifikovány na základě aktuálně vzniklé potřeby. Aby docházelo k lepší implementaci jednotlivých cílů organizace, je vhodné se zaměřit při přípravě vzdělávacích programů na využití metodiky BSC.

Metodika **BSC** převádí vizi a strategii organizace do komplexního souboru ukazatelů výkonu, které poskytují rámec pro strategické systémy měření a řízení. (Šulák, Zahradníčková, 2012)

BSC měří výkonnost organizace ve čtyřech vyvážených perspektivách:

- finanční,
- zákaznická,
- interní procesy,
- interní potenciál. (Šulák, Zahradníčková, 2012)

BSC umožňuje organizacím sledovat finanční výsledky a zároveň sleduje pokrok při budování kapacit a získávání nehmotných aktiv, jež jsou důležité pro budoucí růst společnosti. (Kaplan, Norton, 1996)

Ve finanční perspektivě jsou cíle základním kritériem úspěchu strategického plánu. Tyto cíle odpovídají požadovaným výsledkům podniku a ostatní perspektivy je musí podpořit při jejich plnění. V rámci zákaznické perspektivy se převádí strategický plán do zákaznický orientovaných cílů a splnění těchto cílů povede k naplnění finančních cílů. Úspěšně realizované interní procesy jsou potřebné pro dosažení cílů z pohledu zákazníků i z pohledu majitelů podniku, a to finanční cíle. (Šulák, 2006)

Při návrhu vzdělávacích projektů pomocí metodiky BSC je třeba se zaměřit na poslední perspektivu interní potenciál neboli připravenost lidských zdrojů. Cíle stanovené v této perspektivě vedou ke zvýšení jejich kvality, takže je možné dosáhnout cílů pro perspektivy interních procesů, zákaznických a nakonec i finančních. (Šulák, 2006)

Aby docházelo k lepší implementaci jednotlivých cílů organizace, je nutné se zaměřit na všechny čtyři perspektivy. V rámci perspektivy interního potenciálu je nutné se při přípravě vzdělávacích projektů zaměřit na jednotlivé etapy:

- **určení strategických job-families**, které mají rozhodující podíl na plnění cílů implementace strategie,

- **vytvoření kompetenčního modelu strategických job-families** – určení efektivních znalostí a dovedností,
- **posouzení současných kompetencí** strategických job-families a identifikace mezery mezi současnou připraveností a požadovanou připraveností lidských zdrojů,
- **sestavení programu rozvoje lidských zdrojů** pro odstranění identifikované kompetenční mezery. (Šulák, Zahradníčková, 2012)

Na základě metodiky BSC bude v následujících kapitolách provedena analýza připravenosti lidských zdrojů a stanoven projekt rozvoje pracovníků KCOD Plzeň.

## 5 PŘIPRAVENOST LIDSKÉHO KAPITÁLU

V této kapitole, v návaznosti na strategii společnosti, na interní a externí analýzy a na analýzu vzdělávacího systému, budou blíže popsány klíčové skupiny zaměstnanců v KCOD Plzeň, které byly identifikovány v kapitole 3.5, a zároveň bude vypracován kompetenční model pro vybranou skupinu klíčových pracovníků.

Aby byla společnost schopna dosáhnout svých podnikových cílů, je třeba, aby měla k dispozici vysokou kvalitu připravenosti lidských zdrojů, především znalostních pracovníků. Zjištění připravenosti lidských zdrojů se opírá o daný kompetenční model pracovníků, se kterým se budou porovnávat současné kompetence, a na základě zjištěné mezery bude sestaven plán pro její odstranění. (Šulák, 2006)

Podle autorky Mládkové existuje propojení mezi znalostními pracovníky a klíčovými skupinami pracovníků, jež budou blíže popsány v další kapitole. (Mládková, 2008)

### 5.1 Identifikované klíčové skupiny zaměstnanců

Klíčové skupiny zaměstnanců neboli job-families jsou zaměstnanci, kteří se svými kompetencemi mají největší vliv na dosažení podnikových cílů a zlepšení interních procesů. (Kaplan, Norton, 2004)

Na základě konzultace s vedoucím pracovníkem Centra personálních služeb v KCOD Plzeň budou blíže popsány tyto job-families:

- vrcholové vedení společnosti,
- pracovníci oddělení prodeje,
- pracovníci oddělení nákupu,
- projektoví pracovníci.

*Vrcholové vedení společnosti* patří mezi job-families právě proto, že všechny jeho aktivity mají vliv na chod společnosti a na její budoucí úspěšnost. Vrcholové vedení má za úkol formulovat základní strategické cíle v oblasti osobní dopravy v krátkodobém a střednědobém horizontu, měřit plnění stanovených cílů a vytvářet koncepci rozvoje zajišťování všech činností v oblasti osobní železniční regionální, dálkové a mezinárodní dopravy. Vrcholové vedení dále koordinuje činnost vedoucích jednotlivých útvarů a zajišťuje kontrolní činnost včetně přijímání odpovídajícího opatření k nápravě.

*Pracovníci oddělení nákupu* jsou klíčovou skupinou zaměstnanců, jelikož jejich činnost je také velmi důležitá při plnění jednotlivých plánů. Jejich posláním je zajišťovat

výhodné podmínky při nákupu zásob a vytvářet a udržovat dobré vztahy s dodavateli společnosti. Oddělení nákupu řídí hospodaření se zásobami, zabezpečuje zásobování jednotlivých organizačních složek materiálovými prostředky, organizuje odbyt nepotřebných materiálových zásob a také řídí zadávání veřejných zakázek.

*Projektoví pracovníci* mají ve společnosti též svoji nezastupitelnou úlohu, protože společnost metodu projektového řízení používá pro dosažení svých podnikatelských cílů. Projektová kancelář centrálně koordinuje veškeré projekty ČD za účelem zajištění kontroly celkových projektových nákladů, termínů plnění a vzájemné spolupráce dotčených úseků. Projektová kancelář pravidelně kontroluje vykazované činnosti projektových týmů, zabezpečuje tvorbu projektových rozpočtů a přijímá opatření pro zajištění plnění těchto rozpočtů.

Poslední identifikovanou strategickou skupinou pracovníků jsou *pracovníci oddělení prodeje*.

**Vzhledem k omezenému rozsahu práce bude následující část kapitoly zaměřena pouze na vybranou klíčovou skupinu pracovníků, a to na *pracovníky oddělení prodeje*.**

Žádná obchodní společnost, tedy ani ČD, není schopna fungovat, pokud neustále dosahuje ztráty. Společnost ČD pro dosažení svých cílů, především dosažení cíle růstu tržeb, v oblasti prodeje řídí aktivní obchodní politiku ke koncovým a firemním zákazníkům a v oblasti centrálního zákaznického servisu provádí aktivní informování zákazníků o produktech a službách ČD včetně aktivní prodejní nabídky. Právě růst tržeb je to, na co se každá společnost musí zaměřit, a proto je nutné propojit přání zákazníků s tarifními produkty, jejich komunikací a aktivním prodejem. Na základě toho se společnost ČD 1. října 2009 rozhodla pro vznik Oddělení prodeje v rámci nového pojmenovaného úseku obchodu a marketingu. Od té doby jsou za vývoj tržeb odpovědné Úseky pro osobní dopravu a Úsek pro obchod a marketing. Úsek osobní dopravy se zaměřuje na rozvoj přepravních služeb, plánování jízdních řádů a na modernizaci vozového parku. Naopak Úsek pro obchod a marketing bude reagovat na situaci na trhu a nabízet zákazníkům to, co chtějí. (Železničář, 2009)

Úsek pro obchod a marketing ve společnosti ČD zajišťuje výkonný ředitel pro strategii a obchod. Výkonný ředitel pro strategii a obchod řídí pracovníky oddělení prodeje jednotlivých KCOD, kteří působí v Úseku pro obchod a marketing. Přístup pracovníků

oddělení prodeje KCOD Plzeň je veden obchodními zájmy ČD, loajalitou k firmě, snahou o spokojenost cestujícího i zákazníka a udržení jeho stálého zájmu o nabízené služby. (Politika kvality, 2013)

Jejich pracovní náplně jsou:

- komunikace s klienty,
- prezentace produktů služeb,
- komplexní zajišťování činnosti výdejny jízdenek vnitrostátní přepravy, popřípadě mezinárodní přepravy,
- objednávání, rezervování a prodej místenek, lehátkových a lůžkových lístků ve vnitrostátní přepravě cestujících,
- uzavírání cestovního pojištění,
- provádění pokladních operací se zajišťováním komplexní činnosti výdejny jízdenek při odbavování cestujících v mezinárodní přepravě včetně účetních operací s mezinárodními přepravními tarify,
- obsluha příslušné rezervační techniky. (Katalog prací, 2013)

Pracovní náplň pracovníků oddělení prodeje v KCOD Plzeň je jedním ze zdrojů sestavení jejich kompetenčního modelu.

## 5.2 Stanovení kompetenčního modelu

Vzdělávání a rozvoj nejen klíčových pracovníků se provádí v souladu s požadavky kompetenčního modelu, respektive s profily pracovních pozic. (Tureckiová, 2009)

Tento trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle, se nazývá **kompetence**. (Hroník, 2007, s. 61)

Podle autora Cheethama (2005) jsou kompetence rozděleny do 4 skupin:

- znalostní/kognitivní kompetence,
- funkční kompetence,
- osobní nebo behaviorální kompetence,
- hodnoty/etnické kompetence.

Znalostní/kognitivní kompetence jsou definovány jako držení příslušných pracovních znalostí a schopností a umění je dále efektivně používat. Funkční kompetence znázorňuje schopnost vykonávat řadu úkolů založených na efektivní produkci požadovaných vstupů. Osobní neboli behaviorální kompetence je schopnost přijmout vhodná,

pozorovatelná chování v situacích souvisejících s pracovní pozicí. Hodnoty/etnické kompetence jsou definovány jako držení vhodných osobních a profesionálních hodnot a schopností v situacích souvisejících s pracovní pozicí. (Cheetham, 2005)

V kompetencích jsou formulovány kvalifikační předpoklady, které jsou nutné pro výkon práce v dané funkci. Model, který obsahuje takové kompetence, jejichž rozvojem se následně zvyšuje výkonnost, se nazývá funkční kompetenční model. (Hroník, 2007)

V této kapitole bude sestaven kompetenční model právě pro pozici pracovníka oddělení prodeje na základě literatury a také na základě požadavků KCOD Plzeň na danou pracovní pozici.

#### V čem spočívá úspěch pracovníka oddělení prodeje

Pracovník oddělení prodeje nabízí produkt na míru potřebám zákazníka, který je pro něho vždy na prvním místě. Měl by rozumět a věřit produktu i své schopnosti prodávat. Obchodníci by měli velmi dobře znát produkt, vlastnosti a možnosti jeho použití. Úspěšný obchodník se umí podívat na věci z pozice zákazníka a umí najít řešení problémů zákazníka. Je oddaný pouze své firmě a produktu a snaží se o dlouhodobě dobré vztahy se zákazníkem. (Přikrylová, Jahodová, 2010)

Pracovník oddělení prodeje je orientován na cíl a jeho *měkké dovednosti* by měly být:

- obchodní dovednosti – obchodní techniky,
- prezentační dovednosti,
- empatie a porozumění lidem,
- asertivita a komunikační schopnosti,
- umění řešit problémy,
- kreativita,
- sebeřízení. ([www.brnenskapersonalni.cz](http://www.brnenskapersonalni.cz))

Mezi *tvrdé dovednosti* u obchodníka můžeme zařadit:

- jazykové dovednosti,
- IT dovednosti,
- znalost prodáváných produktů,
- znalost trhu. ([www.chovani.eu](http://www.chovani.eu))



**Profil pracovníka oddělení prodeje KCOD Plzeň obsahuje tyto znalosti, dovednosti a schopnosti:**

- středoškolské odborné vzdělání ukončené maturitní zkouškou,
- praxe v obchodu výhodou,
- jazykové znalosti – angličtina a němčina,
- výborné komunikační schopnosti,
- spolehlivost, zodpovědnost a samostatnost,
- uživatelská znalost PC,
- odborná zkouška O-05. (Katalog prací 2013)

KCOD Plzeň disponuje celkem 25 pracovníky oddělení prodeje, kde požadavkem společnosti na jejich vzdělání je ukončené středoškolské odborné vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Důležitým požadavkem jsou také jazykové znalosti, protože se společností ČD cestují také cizinci a některé vlaky směřují i na území Německa.

Na základě shrnutí jednotlivých zdrojů a konzultace s vedoucím pracovníkem Centra personálních služeb bude kompetenční model KCOD Plzeň pro pracovní pozici pracovníka oddělení prodeje rozdělen do tří oblastí:

- odborné kompetence,
- jazykové kompetence,
- behaviorální kompetence.

Následující tabulka č. 14 znázorňuje kompetenční profil pracovníka oddělení prodeje ve třech oblastech: odborné kompetence, jazykové kompetence a behaviorální kompetence.

**Tabulka č. 14: Návrh kompetenčního profilu pracovníka oddělení prodeje**

<b>I. oblast: Odborné kompetence</b>	
<i>Kompetence</i>	<i>Popis</i>
obchodní jednání	- obchodní techniky, - analýza potřeb zákazníka, - aktivní naslouchání, řešení stížností
IT dovednosti	- uživatelská znalost PC
odborná zkouška	- znalost odborné zkoušky O-05
<b>II. oblast: jazykové kompetence</b>	
<i>Kompetence</i>	<i>Popis</i>
obecný anglický jazyk	- porozumění běžnému hovoru, - vedení hovoru, - písemný projev
obchodní anglický jazyk	- porozumění odborným slovíčkům
obecný německý jazyk	- porozumění běžnému hovoru, - vedení hovoru, - písemný projev
obchodní německý jazyk	- porozumění odborným slovíčkům
<b>III. oblast: behaviorální kompetence</b>	
<i>Kompetence</i>	<i>Popis</i>
komunikativnost	- vedení hovoru, - správná prezentace
řešení konfliktů	- schopnost zvládat konflikty, - schopnost zvládat stres
vyjednávání	- argumentační schopnosti, - schopnost odhadnout zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Podrobný popis jednotlivých kompetencí:

- Odborné kompetence – pracovník oddělení prodeje by měl zvládat různé prodejní techniky, jako jsou například prodejní techniky AIDA a SPIN. Dále by měl být pracovník schopen analyzovat potřeby zákazníka a umět aktivně naslouchat.
- Jazykové kompetence – hlavní vlakové nádraží Plzeň je jedním ze spojovacích bodů mezi Prahou a Německem, a proto je nutné, aby se pracovníci oddělení prodeje KCOD Plzeň účastnili jazykových kurzů a byli tak schopni se domluvit se zákazníky z jiných států.
- Behaviorální kompetence – úspěšný pracovník oddělení prodeje musí být schopen přesvědčivé argumentace a dále musí umět naslouchat a řešit případné konflikty. ([www.brnenskapersonalni.cz](http://www.brnenskapersonalni.cz))

Mezi kompetence, které jsou také důležité pro výkon činnosti pracovníka oddělení prodeje a které nejsou zařazeny do definovaného kompetenčního profilu pracovníka,

patří například sebedůvěra, motivovanost, schopnost rozhodovat se, vytrvalost a nezdolnost, asertivita. (www.brnenskapersonalni.cz)

V závislosti na definovaný kompetenční profil pracovníka je možno řídit výkonnost tým, že se budou rozvíjet dané kompetence. Kompetenční profil a kompetence zastávají úlohu kritérií, které je možno využít při identifikaci rozvojových potřeb, mezery a možností. (Hroník, 2007)

### 5.3 Systém hodnocení kompetencí

Na základě sestaveného kompetenčního profilu v kapitole 5.2 je možné se nadále zaměřit na hodnocení současných kompetencí pracovníků oddělení prodeje. Existuje několik metod hodnocení kompetencí pracovníka, a to například řízení podle stanovených cílů, srovnání se standardním pracovním výkonem, hodnotící dotazník, hodnotící stupnice, metoda BARS a metoda kritických případů. Tyto metody lze zaměřit na minulost. Dále existují metody orientované na budoucnost. Mezi tyto metody patří sebehodnocení, assessment centra/development centra a 360° zpětná vazba. (Dvořáková a kol., 2007)

KCOD Plzeň pro hodnocení kompetencí svých pracovníků používá hodnotící stupnici o rozsahu 5 bodů:

- **5 – neuspokojivé** – nedosahuje očekávaných kompetencí. Nedaří se mu osvojit očekávané kompetence. Bez častých kontrol a vedení se mu nedaří plnit řádně svou funkci. Úroveň znalostí a dovedností je kritická.
- **4 – pod očekávání** – byla splněna pouze část stanovených kompetencí. Částečně splňuje potřebné kompetence. Vyžaduje vedení a kontrolu. Nepřispívá výrazně nápady. Znalosti a dovednosti potřebuje zlepšovat.
- **3 – splňuje očekávání** – všechny klíčové kompetence byly splněny, některé kompetence byly překonány. Pracuje výborně v rámci své funkce s občasnou potřebou vedení. Ochotně přijímá odpovědnost.
- **2 – očekávání překročena** – u stanovených kompetencí byla očekávání překonána, u dalších kompetencí byla splněna. Pracuje výborně v rámci své funkce s minimálním vedením. Překračuje úroveň znalostí a dovedností potřebných pro danou pozici. Přináší inovativní nápady.

- **1 – vynikající** – velmi výrazně překonal/a všechny kompetence. Vyvíjí a implementuje nové pracovní postupy, které jsou následně využívány v širším kontextu. (Hodnocení výkonu zaměstnance, 2012)

Jak už bylo v předchozí kapitole 5.2 řečeno, společnost KCOD Plzeň zaměstnává celkem 25 pracovníků oddělení prodeje. Pro KCOD Plzeň je tento počet dostatečný z hlediska připravenosti lidských zdrojů, proto neplánuje nábor dalších pracovníků pro toto oddělení.

Hodnocení připravenosti lidských zdrojů z hlediska úrovně kompetencí ve společnosti provádí jednotliví nadřízení pracovníků. Podkladem pro hodnocení jsou informace od společnosti z hodnocení pracovníků jejich nadřízenými z podnikové databáze zmíněného v kapitole 4.3.1, jejich dosažené vzdělání a praxe a údaje o absolvovaných školeních.

Z dané hodnotící stupnice vyplývá, že lidské zdroje by měly dosahovat alespoň stupně 3 „splňuje očekávání“ u všech potřebných kompetencí. Hodnoty 4 „pod očekávání“ a 5 „neuspokojivé“ jsou považovány za nedostatečné v rámci připravenosti lidských zdrojů. Pro zajištění efektivnosti vzdělávací akce se budou účastnit vzdělávání pouze ti pracovníci oddělení prodeje, kteří nedosahují minimální požadované úrovně kompetencí.

Následující tabulka č. 15 znázorňuje výsledky hodnocení současných kompetencí pomocí hodnotící stupnice. Vyhodnocování současné připravenosti lidských zdrojů se opírá o informace z hodnocení pracovního výkonu, o informace z podnikové databáze a o informace získané na základě konzultací s vedoucím pracovníkem Centra personálních služeb KCOD Plzeň. Červeně označené číslice v tabulce značí pracovníky nedosaženou minimální požadovanou úroveň jednotlivých kompetencí.

Tabulka č. 15: Hodnocení současných kompetencí pracovníků oddělení prodeje

Pracovník oddělení prodeje	Oblasti kompetencí			Průměr kompetencí
	Odborné kompetence	Jazykové kompetence	Behaviorální kompetence	
1	2	5	4	3,7
2	4	3	1	2,7
3	4	4	4	4,0
4	2	4	3	3,0
5	3	4	4	3,7
6	4	2	4	3,3
7	3	3	4	3,3
8	4	5	3	4,0
9	3	2	1	2,0
10	4	2	2	2,7
11	4	2	4	3,3
12	3	4	4	3,7
13	4	2	3	3,0
14	2	4	4	3,3
15	3	4	3	3,3
16	2	4	4	3,3
17	2	5	4	3,7
18	4	4	3	3,7
19	3	3	3	3,0
20	2	3	3	2,7
21	3	3	2	2,7
22	3	2	2	2,3
23	4	3	3	3,3
24	4	3	4	3,7
25	3	2	4	3,0
<b>Celkem nevyhovuje</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>15</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z tabulky č. 15 lze vyčíst, že:

- počet pracovníků oddělení prodeje, kteří nedosahují minimální požadované úrovně jednotlivých kompetencí je 15, což je celkem 60 % pracovníků z celkového počtu,
- největší počet nevyhovujících pracovníků je dosažen v oblasti behaviorálních kompetencí, a to celkem 12 pracovníků,
- celkově 12 pracovníků z 25 nedosahuje požadovaných behaviorálních kompetencí,
- celkově 11 pracovníků oddělení prodeje z 25 nedosahuje požadovaných jazykových kompetencí,

- nejhlubší nedostatek byl zaznamenán v oblasti jazykových kompetencí, kde celkem 3 zaměstnanci dosahují hodnocení č. 5,
- nejlepšího hodnocení č. 1 bylo dosaženo dvěma zaměstnanci v oblasti behaviorálních kompetencí,
- 9 pracovníků oddělení prodeje dosahuje minimální požadované úrovně tedy č. 3 v oblasti odborných kompetencí, celkem 7 pracovníků v oblasti jazykových kompetencí a 8 pracovníků u behaviorálních kompetencí.

V závislosti na závěry vyplývající z tabulky č. 15 je sestavena tabulka č. 16 znázorňující podrobné hodnocení jednotlivých kompetencí od nejhoršího až po nejlepší hodnocení.

**Tabulka č. 16: Podrobné hodnocení kompetencí**

Kompetence	Odborné	Jazykové	Behaviorální
Hodnocení č. 1	0	0	2
Hodnocení č. 2	6	7	3
Hodnocení č. 3	9	7	8
Hodnocení č. 4	10	8	12
Hodnocení č. 5	0	3	0
Nejlepší hodnocení	2	2	1
Nejhorší hodnocení	4	5	4
<b>Nevyhovuje</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Za pomoci tabulky č. 16 je možné zhodnotit připravenost lidských zdrojů dle jednotlivých oblastí kompetencí v KCOD Plzeň. Tato připravenost lidských zdrojů je znázorněna v následujícím obrázku č. 4. Z praxe řady podniků vyplývá, že dobrá připravenost lidských zdrojů se pohybuje mezi 70 % - 80 %. (Šulák, 2006)

**Obrázek č. 4: Připravenost lidských zdrojů v jednotlivých oblastech kompetencí (v %)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Co se týče KCOD Plzeň, tak v rámci odborných kompetencí dosahuje 60% připravenosti lidských zdrojů. Pouze 56 % pracovníků dosahuje potřebných jazykových dovedností a potřebných behaviorálních kompetencí dosahuje pouze 13 pracovníků, což je celkem 52 %.

Celkovou připravenost lidských zdrojů v KCOD Plzeň znázorňuje tabulka č. 17. Z tabulky č. 16 vyplývá, že celkem 15 pracovníků nedosahuje potřebných kompetencí a celkově daných kompetencí dosahuje 10 pracovníků oddělení prodeje.

**Tabulka č. 17: Celková připravenost lidských zdrojů (v %)**

<b>Strategická pracovní skupina</b>	<b>Pracovníci oddělení prodeje</b>
<b>Kompetenční profil</b>	
odborné kompetence	obchodní jednání, IT dovednosti, odborná zkouška
jazykové kompetence	obecný anglický jazyk, obchodní anglický jazyk, obecný německý jazyk, obchodní německý jazyk
behaviorální kompetence	komunikativnost, řešení konfliktů, vyjednávání
<b>Požadovaný počet</b>	<b>25</b>
<b>Počet kvalifikovaných pracovníků v současnosti</b>	<b>10</b>
<b>Připravenost lidských zdrojů</b>	<b>40 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 (Šulák, 2006)

Z tabulky č. 17 vyplývá, že celková připravenost lidských zdrojů v KCOD Plzeň je na nedostatečné úrovni, a to pouhých 40 %. Nedostatečné úrovně připravenosti lidských zdrojů byly dosaženy ve všech třech oblastech kompetencí, proto je nutné provést analýzu priorit kompetencí. Tato analýza byla provedena za pomoci konzultace s pracovníkem Centra personálních služeb KCOD Plzeň. Následující tabulka č. 18 znázorňuje důležitost jednotlivých kompetencí pro výkon práce pracovníka oddělení prodeje.

**Tabulka č. 18: Význam jednotlivých kompetencí pro výkon práce pracovníka oddělení prodeje**

	<b>velmi významné</b>	<b>středně významné</b>	<b>méně významné</b>
<b>I. oblast: Odborné kompetence</b>			
obchodní jednání	x		
IT dovednosti			x
odborná zkouška		x	
<b>II. oblast: jazykové kompetence</b>			
obecný anglický jazyk		x	
obchodní anglický jaz.			x
obecný německý jazyk		x	
obchodní německý jaz.			x
<b>III. oblast: behaviorální kompetence</b>			
komunikativnost	x		
řešení konfliktů		x	
vyjednávání	x		

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z tabulky č. 18 vyplývá, že pro výkon práce pracovníka oddělení prodeje má největší prioritu behaviorální kompetence. Průměrná hodnota odborných kompetencí činí 2, jazykových kompetencí 2,5 a behaviorálních kompetencí 1,3.

Jelikož existuje mezera mezi požadovanou a skutečnou připraveností lidských zdrojů, je nutné se zaměřit na zvýšení této připravenosti. Následující část diplomové práce se bude věnovat návrhu vzdělávacího projektu pro klíčovou skupinu pracovníků oddělení prodeje, který povede k odstranění mezery mezi požadovanou a skutečnou připraveností lidských zdrojů potřebnou k naplnění stanovených cílů společnosti.



## 6 NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU

Na základě identifikovaného kompetenčního profilu a provedené analýzy současného stavu kompetencí pracovníků oddělení prodeje KCOD Plzeň je možné naplánovat rozvojový projekt. Tato kapitola se bude zabývat návrhem vzdělávacího projektu, kdy plánování vzdělávací akce je spjata s identifikací vzdělávací potřeby, která byla zjištěna v kapitole 5.

Návrh projektu bude zpracován jako malý projekt, který bude rozdělen do jednotlivých fází cyklu vzdělávání:

- identifikace vzdělávací potřeby,
- plánování vzdělávacího projektu,
- realizace vzdělávacího projektu,
- návrh na vyhodnocování efektivnosti vzdělávacího projektu.

Každý projekt by měl obsahovat náležitosti, které popíší záměr a cíle vzdělávacího projektu, cílové skupiny, obsah, rozsah, výukové metody, organizační zajištění a náklady. ([www.infogram.cz](http://www.infogram.cz))

### 6.1 Identifikace potřeby vzdělávání a cíle vzdělávacího projektu

Identifikace vzdělávací potřeby byla již provedena v předchozí kapitole 5. Na základě kompetenčního profilu a analýzy připravenosti klíčové skupiny pracovníků oddělení prodeje byla identifikována mezera mezi současnou a požadovanou připraveností lidských zdrojů, jež je potřebná pro plnění plánovaných cílů společnosti.

Na základě definované mezery mezi současností a budoucností je potřeba definovat cíle, jejichž dosažení vede k odstranění identifikované mezery. Cíle vzdělávací akce je možno rozdělit na pracovní a rozvojové cíle. (Hroník, 2007)

**Pracovním cílem** je zvýšení počtu zákazníků společnosti a jejich spokojenosti. Tohoto cíle není možno dosáhnout bez potřebné úrovně kompetencí pracovníků, proto rozvojové cíle vycházejí z analýzy kompetenčního profilu pracovníků oddělení prodeje. (Hroník, 2007)

**Rozvojovými cíli** jsou:

- dosažení úrovně „3“ odborných kompetencí u 10 pracovníků,
- dosažení úrovně „3“ jazykových kompetencí u 11 pracovníků,
- dosažení úrovně „3“ behaviorálních kompetencí u 12 pracovníků.

Jazykové kompetence jsou v KCOD Plzeň již zvyšovány probíhajícími jazykovými kurzy, proto není třeba navrhovat vzdělávací projekt s cílem zvýšení připravenosti pracovníků oddělení prodeje v oblasti jazykových kompetencí. Jazykové kompetence u 11 pracovníků oddělení prodeje budou postupně doplňovány v rámci těchto jazykových kurzů.

Z tabulky č. 18 v předchozí kapitole 5 vyplývá, že pro výkon práce pracovníka oddělení prodeje jsou nejdůležitější komunikativnost a vyjednávání v oblasti behaviorálních kompetencí a obchodní jednání v oblasti odborných kompetencí. V současné době požadovaný stav behaviorálních kompetencí nesplňuje celkem 12 pracovníků a odborných kompetencí celkem 10 pracovníků.

**Cílem navrhovaného vzdělávacího projektu je doplnění odborných a behaviorálních kompetencí u pracovníků oddělení prodeje, kteří nedosahují požadované úrovně těchto kompetencí.**

Časový horizont pro realizaci vzdělávací akce a tedy naplnění cíle vzdělávacího programu je naplánován pro období březen 2014 až květen 2014. Indikátorem pro splnění stanoveného cíle vzdělávacího programu je dosažení požadované úrovně kompetencí jednotlivými pracovníky.

Vzdělávací program je **zaměřen** na rozvoj kompetencí u vybrané skupiny zaměstnanců firmy tak, aby se stali úspěšnými pracovníky oddělení prodeje. **Rozsah** vzdělávacího projektu bude zahrnovat přípravu, samotnou realizaci a jeho hodnocení. Hodnocení bude prováděno z hlediska účastníků projektu, vzdělávací instituce a také z pohledu pracovníka Centra personálních služeb.

## **6.2 Plán vzdělávacího projektu**

Po identifikaci potřeb vzdělávání a formulaci cíle vzdělávacího projektu by mělo následovat zpracování plánu vzdělávacího projektu. V průběhu plánování se rozhoduje o způsobu zajištění vzdělávací akce. (Koubek, 2009)

Vzdělávací akce bude zajištěna dceřinou společností Dopravní a vzdělávací institut, a. s. Tato společnost se opírá o bohaté zkušenosti více než 100 zaměstnanců a spolupracuje s řadou externích lektorů, kteří mají prokazatelně výborné zkušenosti s lektorováním. ([www.dvi.cz](http://www.dvi.cz)) Lektor daného vzdělávání by měl být přítomen při samotném vzdělávání pracovníků oddělení prodeje, proto vzdělávací aktivita nebude realizována pomocí e-learningu, ale jedná se o vzdělávací aktivitu probíhající formou kurzu.

Vzdělávací projekt bude rozdělen do **dvou vzdělávacích kurzů**. První kurz bude pro 10 pracovníků oddělení prodeje, kteří nedosahují požadované úrovně v odborných kompetencích. Druhého vzdělávacího kurzu se bude účastnit 12 pracovníků oddělení prodeje nedosahujících požadované úrovně v oblasti behaviorálních kompetencí.

Odpovědnost za přípravu vzdělávací akce má vedoucí pracovník Centra personálních služeb, který také bude zajišťovat hodnocení účinnosti vzdělávací akce.

### **Termín a místo vzdělávání**

Vzdělávací projekt se uskuteční v plzeňském Regionálním centru vzdělávání v Železniční ulici, které je jednou z poboček dceřiné společnosti Dopravní a vzdělávací institut, a. s. Regionální centrum vzdělávání se nachází v těsné blízkosti Hlavního nádraží v Plzni.

Aby se částečně eliminovalo riziko nemožnosti pracovníků účastnit se vzdělávacího programu, nebude vzdělávání probíhat během prázdninových měsíců. Vzdělávací program bude probíhat od 14. dubna 2014 do 18. dubna 2014.

### **Rozpočet**

Při plánování rozvojové a vzdělávací aktivity by se měl také stanovit **rozpočet** této aktivity. (Hroník, 2007) Při stanovení rozpočtu v KCOD Plzeň vždy závisí na prvotním posouzení ceny vzdělávací akce prostřednictvím vedoucího pracovníka Centra personálních služeb a následně vedoucího pracovníka Oddělení vzdělávání a personálního rozvoje Generálního ředitelství. Rozpočet navrhovaného vzdělávacího projektu je stanoven ve výši 105 000 Kč.

Z daného rozpočtu bude hrazena především cena samotné vzdělávací akce, která obsahuje odbornou realizaci kurzů, technické vybavení, materiálové vybavení účastníků, finanční ohodnocení lektorů, organizační a administrativní náklady, občerstvení a „*Doklad o absolvování vzdělávacího kurzu*“. Dále se z rozpočtu hradí pronájem prostor, náklady z neúčasti pracovníka na pracovišti. Z rozpočtu není hrazeno cestovné účastníků, jelikož Regionální centrum vzdělávání sídlí v těsné blízkosti Hlavního nádraží.

První kurz bude probíhat po dobu dvou dní a druhý kurz je naplánován celkem na tři dny. Cena dvoudenního vzdělávacího kurzu je 3 500,- Kč. Cena třídenního vzdělávacího kurzu je stanovena ve výši 4 200,- Kč.

Následující tabulka č. 19 znázorňuje souhrn nákladů navrhovaného vzdělávacího projektu pro pracovníky oddělení prodeje.

**Tabulka č. 19: Souhrn nákladů navrhovaného vzdělávacího projektu (v Kč)**

<b>Popis</b>	<b>Náklady</b>
Cena 1. vzdělávacího kurzu/pracovníka	3 500,- Kč
Cena 2. vzdělávacího kurzu/pracovníka	4 200,- Kč
Pronájem prostor	5 000,- Kč
Náklady neúčasti pracovníků na pracovišti	11 000,- Kč
<b>Celkem za vzdělávací projekt</b>	<b>101 400,- Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

**Požadavky na uvolnění lidských zdrojů** se týkají jak pracovníků oddělení prodeje, jako jednotlivých účastníků vzdělávacího programu, tak pracovníka Centra personálních služeb, který bude provádět dohled nad samotným průběhem vzdělávacího programu. Pracovníka Centra personálních služeb je možné označit jako odpovědnou osobu vzdělávacího projektu.

Dále je nutné včas určit pracovníky, kteří budou zastupovat účastníka vzdělávacího projektu na pracovišti. Všichni tito pracovníci musí být v jednotlivých termínech plánovaných kurzů uvolnění.

### **Organizační zajištění**

Samotnou přípravu zaměstnance zabezpečuje Centrum personálních služeb KCOD Plzeň. Za vypracování plánu vzdělávání pracovníka odpovídá vedoucí Centra personálních služeb. Vedoucí je povinen svého podřízeného informovat o plánu s dostatečným předstihem, aby se s ním pracovník stihl seznámit.

Organizaci školení a kurzů zajišťuje pracovník Centra personálních služeb. Pracovník Centra personálních služeb přihlašuje zaměstnance písemně pomocí „*Příhlášky ke vzdělávací akci*“, která se odesílá příslušnému vedoucímu Regionálního centra vzdělávání společnosti Dopravní a vzdělávací institut, a. s. Dále je povinen pracovník Centra personálních služeb vytvořit účastníkům vzdělávací akce potřebné podmínky pro její absolvování.

## **6.3 Realizace vzdělávacího projektu**

### **Zaměření kurzu**

Vzdělávací projekt je zaměřen celkem na čtyři oblasti:

- obchodní jednání,
- komunikační dovednosti,

- vyjednávání,
- schopnost řešit konflikty.

Cílovou skupinou vzdělávacího projektu je klíčová skupina pracovníků oddělení prodeje. Vzdělávací projekt bude rozdělen do dvou vzdělávacích kurzů. První kurz bude zaměřen na doplnění odborných kompetencí celkem u 10 pracovníků oddělení prodeje. Zaměřením druhého kurzu bude doplnění behaviorálních kompetencí celkem u 12 pracovníků oddělení prodeje.

### **Obsah kurzu**

Vzdělávací kurzy budou zahájeny obeznámením účastníků s celkovým konceptem vzdělávací akce a s určenými požadavky lektora. Obsahy jednotlivých kurzů budou popsány v následujících tabulkách č. 20 a č. 21.

#### Vzdělávací kurz „Obchodní dovednosti“

Kurzu s názvem „*Obchodní dovednosti*“ se účastní celkem 10 pracovníků oddělení prodeje. Vzdělávací kurz je naplánován celkem na 2 dny po 8 hodinách. Jednotlivé hodiny mají časovou dotaci 45 minut. Kurz bude probíhat během pracovní doby od 8:00 do 15:30.

**Tabulka č. 20: Vzdělávací kurz - „Obchodní dovednosti“**

<b>Název</b>	<b>Obchodní dovednosti</b>
Počet účastníků	10
Počet hodin	2 * 8 hodin
Cena	3 500,- Kč
Místo konání	Regionální centrum vzdělávání Plzeň
Forma	prezenční kurz
<u>Klíčové aktivity:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obchodní jednání: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ obchodní techniky,</li> <li>○ analýza potřeb zákazníka.</li> </ul> </li> </ul>	
<u>Obsah kurzu:</u> <p>Účastníci vzdělávacího kurzu získají teoretické poznatky v oblasti obchodních technik, a ty v zápětí procvičí na praktických příkladech. Zároveň se v kurzu účastníci naučí analyzovat potřeby zákazníka.</p>	

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 (www.cd.cz)

### Vzdělávací kurz „Vedení komunikace se zákazníkem“

Vzdělávací kurz s názvem „Vedení komunikace se zákazníkem“ je naplánován celkem na tři dny po osmi hodinách výuky. Jednotlivé hodiny budou mít opět časovou dotaci 45 minut. Kurz bude probíhat během pracovní doby od 8:00 do 15:30.

**Tabulka č. 21: Vzdělávací kurz – „Vedení komunikace se zákazníkem“**

Název	Vedení komunikace se zákazníkem
Počet účastníků	12
Počet hodin	3 * 8 hodin
Cena	4 200,- Kč
Místo konání	Regionální centrum vzdělávání Plzeň
Forma	prezenční kurz

#### Klíčové aktivity:

- Efektivní komunikace se zákazníky:
  - vedení hovoru se zákazníkem,
  - schopnost správné prezentace.
- Schopnost řešit nečekané situace a konflikty:
  - zvládání konfliktů,
  - zvládání stresu.
- Schopnost vyjednávání se zákazníkem:
  - argumentační schopnosti,
  - schopnost odhadnout zákazníka.

#### Obsah kurzu:

Účastník vzdělávací akce bude po úspěšném absolvování kurzu schopen efektivní profesní komunikace. Účastník se seznámí s komunikačními nástroji, technikami a zásadami a naučí se pracovat se zpětnou vazbou a s možností kritiky. Dále absolvent porozumí pocitům a motivům zákazníka ke koupi produktu. Součástí kurzu bude výuka teorie konfliktu, a jeho spouštěčů. V rámci kurzu proběhne trénink komunikace s problémovými jedinci, aby se účastníci naučili, jak tyto nečekané situace řešit. Dále je kurz zaměřen na kladné obranné mechanismy proti stresu. Během kurzu bude také využita kamera, která poslouží při hodnocení jednotlivých hraných situací.

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 (www.cd.cz)

Vzdělávací akce bude probíhat formou **kurzu mimo pracoviště** v prostorách instituce Dopravního a vzdělávacího institutu, a. s. v Regionálním centru vzdělávání v Plzni.

Tato instituce má na starosti zajištění lektora vzdělávacího kurzu a pomůcek potřebných pro danou výuku. Lektor bude využívat několik výukových metod, mezi které budou patřit především diskuze a metody dovednostně-praktické.

V samotném závěru vzdělávací akce je vypracován „*Doklad o účasti pracovníka na vzdělávacím kurzu*“, za jehož vypracování je odpovědná vzdělávací instituce. Podoba dokladu je vyobrazena v tabulce č. 22.

**Tabulka č. 22: Doklad o účasti pracovníka na vzdělávacím kurzu**

Jméno a příjmení zaměstnance	
Datum narození	
Zaměstnavatel	
Pracovní zařazení	
Osobní číslo	
<u>Datum kurzu:</u>	<u>absolvoval / neabsolvoval</u>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 (www.cd.cz)

#### **6.4 Návrh na vyhodnocení efektivnosti vzdělávacího projektu**

„Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoli pokus získat informace neboli zpětnou vazbu o účincích určitého vzdělávacího projektu.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 125)

Obsahem této kapitoly je zhodnocení, v jaké míře navrhovaný vzdělávací projekt dosáhl naplnění stanového cíle vzdělávacího projektu.

Jako nejvhodnější metoda pro hodnocení získaných kompetencí účastníka vzdělávacího programu byla vybrána 360° zpětná vazba. V rámci této zpětné vazby budou hodnotit pracovníka jeho nadřízení pracovníci, lektor, zákazníci a také se zpětné vazby účastní samotný pracovník prostřednictvím sebehodnocení. Hodnocení bude prováděno po ukončení vzdělávací akce během půlročního období.

Účastníci vzdělávacího kurzu „Vedení komunikace se zákazníkem“ budou hodnoceni fiktivními zákazníky pomocí „Mystery shoppingu“. V rámci tohoto hodnocení budou jednotliví fiktivní zákazníci nakupovat výrobky a hrát různé role, aby bylo možné například zjistit, zda si pracovník oddělení prodeje dokázal osvojit dovednosti při řešení konfliktů nebo dokázal aplikovat své argumentační schopnosti. Mystery shopper v závěru hodnocení vyplní „*Dotazník hodnocení pracovníka*“ (Příloha D) a ten bude následně poskytován pracovníkovi Centra personálních služeb.

Pracovníci oddělení prodeje budou hodnoceni dále také zákazníky prostřednictvím procenta přijatých stížností. Toto hodnocení se ale projeví až s odstupem času.

Do celkového hodnocení se zařadí také hodnocení přínosu vzdělávání po ukončení vzdělávacího projektu prostřednictvím přímého nadřízeného. Dané hodnocení postoupí od přímého nadřízeného k příslušnému manažerovi kvality a celkové hodnocení zpracuje vedoucí Odboru kvality. Výsledek celkového hodnocení účastníků vzdělávací akce bude zaznamenán do dokumentu, který ponese název „*Doklad o hodnocení vzdělávání*“ (Příloha E). Obsahem tohoto dokumentu budou informace o tom, zda jednotliví účastníci vzdělávacího projektu vyhověli podmínkám a dosáhli minimální požadované úrovně kompetencí a tedy zda došlo k naplnění cíle vzdělávacího projektu.

Aby bylo hodnocení kompletní, bude provedeno i hodnocení poskytovatele vzdělávací akce a úrovně lektorské činnosti. Hodnocení poskytnou jednotliví účastníci vzdělávací akce prostřednictvím dotazníku a také pracovník Centra personálních služeb provádějící dohled nad samotným průběhem vzdělávací akce.

Celkové hodnocení účastníků vzdělávací akce a hodnocení vzdělávací akce samotné je podkladem pro plánování dalších vzdělávacích aktivit na další období. Tento podklad poskytuje informace o tom, zda je vhodné tyto vzdělávací akce opakovat a zda je lepší využít externí nebo interní vzdělávací instituce.

### **6.5 Rizika vzdělávacího projektu**

Každý projekt je svázán s riziky, a proto je třeba identifikovat všechna možná **rizika**, která mohou být s projektem spojena. Pokud tato rizika nebudou identifikována, není možné jim předcházet, a tím mohou následně ohrozit samotný průběh vzdělávací akce a její úspěšnost.

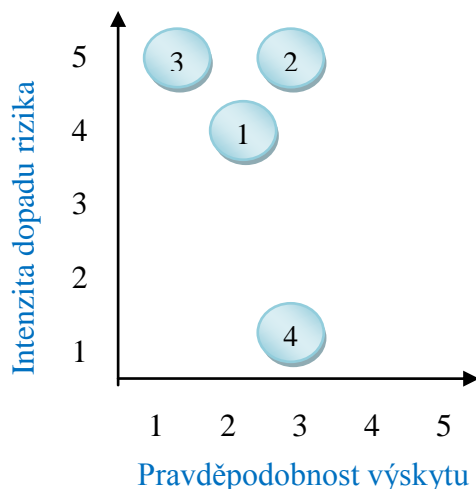
Při plánování a realizaci vzdělávacího projektu mohou nastat tato rizika:

1. nedostatek finančních prostředků,
2. možnost neschválení vzdělávací akce,
3. nízká kvalita vzdělávacího programu,
4. neschopnost účasti pracovníků na vzdělávací akci.

Následující obrázek č. 5 znázorňuje mapu rizik plánovaného vzdělávacího projektu včetně jejich intenzity dopadu rizika a pravděpodobnosti výskytu rizika.



Obrázek č. 5: Mapa rizik plánovaného vzdělávacího projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Každý projekt je spojen s finančním rozpočtem, a proto se naskytá riziko spojené s **nedostatkem finančních prostředků** vynaložených na vzdělávací projekt. Jelikož je projekt plánován s dostatečným předstihem, tak KCOD Plzeň má dostatek času na uvolnění potřebných finančních prostředků a tím klesá pravděpodobnost výskytu rizika. Pokud by nakonec došlo k výskytu tohoto rizika, tak by v krajním případě mohlo dojít až k zrušení vzdělávacího projektu.

Každá vzdělávací akce musí projít schválením a v KCOD Plzeň je konkrétně odpovědné za schválení Oddělení vzdělávání a personálního rozvoje Generálního ředitelství. A tak rizikem může být právě **možnost neschválení této akce**. Problém může nastat díky nedostatečným peněžním prostředkům, které byly již zmíněny nebo z jiných důvodů, a to například nespokojenost s obsahem vzdělávání, plánovaným průběhem a nezájem o akci z pohledu pracovníků oddělení prodeje. V případě, že by toto riziko nastalo, vzdělávací projekt by nebyl uskutečněn.

Daný vzdělávací projekt se v KCOD Plzeň uskutečňuje s cílem zvýšit připravenost pracovníků oddělení prodeje. Pokud by daný vzdělávací projekt měl **nízkou kvalitu**, tak by účastníci po ukončení vzdělávacího projektu nedosahovali potřebných kompetencí a nedošlo by k naplnění cíle vzdělávacího projektu. Toto riziko by mohlo nastat v případě, že by vzdělávací aktivita byla pořádána externí vzdělávací institucí, ale jelikož vzdělávací aktivita bude pořádána prostřednictvím dceřiné společnosti, je pravděpodobnost výskytu velmi nízká.

Vzdělávací projekt je spojen s rizikem **neschopnosti pracovníků účastnit se konkrétní vzdělávací akce**. Jednotliví pracovníci se nemohou účastnit vzdělávacího projektu například ze zdravotních, osobních, rodinných důvodů nebo jim v tom mohou bránit jiné překážky. Toto riziko má střední pravděpodobnost výskytu, přestože se vzdělávací projekt plánuje s velkým časovým předstihem a pracovníci jsou tak brzo informováni. V případě, že by toto riziko nastalo, jeho dopad bude mít velmi nízký vliv na uskutečnění vzdělávacího projektu.

## 6.6 Shrnutí plánovaného vzdělávacího projektu

Následující tabulka č. 23 znázorňuje schematicky celkový průběh navrhovaného vzdělávacího projektu pro pracovníky oddělení prodeje KCOD Plzeň.

**Tabulka č. 23: Shrnutí plánovaného vzdělávacího projektu**

Název	<b>Zvýšení kompetencí pracovníků oddělení prodeje společnosti</b>
Kompetence	Odborné kompetence Behaviorální kompetence
Cíl	Zvýšení připravenosti pracovníků oddělení prodeje pro plnění strategických cílů
Cílová úroveň	3 – „splňuje očekávání“
Časový horizont	14. dubna 2014 do 18. dubna 2014
Rozpočet	105 000 Kč
Odpovědný osoba	Pracovník Centra personálních služeb
Počet účastníků	1. kurz – 10 pracovníků 2. kurz – 12 pracovníků
Způsob zajištění	Interní
Dodavatel	Dopravní a vzdělávací institut, a. s.
Místo realizace	Nádražní 7, Plzeň 326 00
Typ vzdělávání	Mimo pracoviště
Rozsah akce	1. kurz – 2 x 8 hodin 2. kurz – 3 x 8 hodin
Forma vzdělávání	Kurz
Cena za účastníka	1. kurz – 3 500,- Kč 2. kurz – 4 200,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

## 7 ZÁVĚR

Lidské zdroje jsou nezbytné při naplňování strategického záměru společnosti. Jelikož neustále dochází ke změnám jak v interním, tak i v externím prostředí, je nutné, aby společnost udržovala požadovanou připravenost svých pracovníků zejména prostřednictvím podnikového vzdělávání, jehož efektivnost vede k růstu znalostního potenciálu firmy.

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit systém vzdělávání a navrhnout vzdělávací projekt pro pracovníky Krajského centra osobní dopravy Plzeň směřující k podpoře znalostního potenciálu a dosažení plánovaných cílů.

Tato diplomová práce se zabývala systémem vzdělávání ve společnosti České dráhy, a. s., konkrétně v Krajském centru osobní dopravy Plzeň. Úvodní kapitoly práce byly zaměřeny na popis a historii daného subjektu, následně se zabývaly strategií a strategickými cíli společnosti. Ve třetí kapitole byla provedena analýza podnikatelského prostředí. V závěru této analýzy byla sestavena matice IE, pomocí níž se zjistila střední závislost strategického záměru na interním a externím prostředí. Z této situace vyplývá doporučená strategie „Udržuj a potvrzuj“, která stvrdila vhodnost zvolené strategie pro naplnění strategického záměru společnosti. Dále byly zformulovány potřeby vzdělávání organizace a stanoveny cíle pro vzdělávání pracovníků v KCOD Plzeň.

Na analýzy externího a interního prostředí navazovala analýza a zhodnocení systému vzdělávání v KCOD Plzeň. Systém podnikového vzdělávání by měl navazovat na strategii a cíle společnosti, ale byly identifikovány oblasti, kde existují příležitosti pro zlepšení efektivnosti systému vzdělávání.

V rámci analýzy systému vzdělávání v KCOD Plzeň byly formulovány silné a slabé stránky tohoto systému. Mezi silné stránky patří systém hodnocení, který je brán jako základní zdroj napomáhající při identifikaci potřeb vzdělávání. Systém obligatorního i specifického vzdělávání je z procesního hlediska dobře nastaven, protože prochází všemi fázemi cyklu vzdělávání a za všechny fáze cyklu je stanovena odpovědnost.

Další silnou stránkou je zavedení moderní formy výuky e-learning, která zvyšuje počítačovou gramotnost a zvyšuje schopnost pracovníků přijímat změny a nové systémy. E-learning v KCOD Plzeň využívá až 60 % pracovníků, a to vede k úsporám času a k úspoře nákladů. V oblasti e-learningu se plánuje jeho budoucí rozšíření

o technické a ekonomické obory a jazykové kurzy. E-learning je v KCOD Plzeň využíván jak pro obligatorní vzdělávání, tak i pro specifické vzdělávání. Silnou stránkou obligatorního vzdělávání je jeho realizování dceřinou společností Dopravní a vzdělávací institut, a. s. umožňující výhodnější podmínky pro realizace vzdělávacích kurzů.

Slabou stránkou systému vzdělávání je, že až 60 % celkového rozpočtu na vzdělávání je alokováno na obligatorní vzdělávání, ale pro zajištění konkurenceschopnosti a dosažení strategického záměru by společnost měla přerozdělovat na specifické vzdělávání více finančních prostředků. Další slabou stránkou je pouhá 40% realizace specifického vzdělávání pomocí dceřiné společnosti. Pro snížení nákladů a pro lepší nastavení podmínek vzdělávacích akcí by měla společnost více realizovat specifické vzdělávání pomocí dceřiné společnosti.

Slabé stránky systému vzdělávání v KCOD Plzeň jsou především ve fázi identifikace potřeb specifického vzdělávání. Identifikace specifického vzdělávání je zaměřena především na pracovníky vrcholového vedení společnosti a následně na jednotlivé pracovníky. KCOD Plzeň by se však měla zaměřit také na ostatní klíčové skupiny pracovníků. Pro překonání slabých stránek bylo v závěru kapitoly doporučeno zaměřit se při přípravě vzdělávacích projektů na využití metodiky BSC.

Aby bylo možné navrhnout vzdělávací projekt pro zvýšení znalostního potenciálu firmy, bylo zapotřebí identifikovat mezeru mezi současnou a požadovanou připraveností lidských zdrojů. V úvodu další kapitoly byly blíže popsány klíčové skupiny pracovníků, které mají velký vliv na plnění strategického záměru společnosti. Identifikovanými skupinami pracovníků byli pracovníci oddělení nákupu, vrcholové vedení společnosti, projektoví pracovníci a pracovníci oddělení prodeje. Diplomová práce byla nadále zaměřena na návrh vzdělávacího projektu pro klíčovou skupinu pracovníků oddělení prodeje. Aby bylo možné posoudit jejich současnou připravenost, byl nejprve sestaven jejich kompetenční profil. Z posouzení současných kompetencí vyplynulo, že připravenost pracovníků oddělení prodeje je na pouhých 40 %.

Poslední část práce se zabývala návrhem na odstranění vzniklé mezery mezi současnou připraveností a požadovanou připraveností lidských zdrojů. Jelikož došlo k nesplnění kompetencí ve všech oblastech, bylo nutné sestavit tabulku „Priorit kompetencí“. V návaznosti na to byl sestaven návrh vzdělávacího projektu pro odstranění mezery

v připravenosti pracovníků oddělení prodeje. Vzdělávací projekt byl rozdělen do dvou kurzů. Zaměření prvního kurzu je na „Obchodní dovednosti“ a druhého na „Vedení komunikace se zákazníkem“.

Sestavení návrhu vzdělávacího projektu pro klíčovou skupinu pracovníků oddělení prodeje bylo posledním krokem pro naplnění stanoveného cíle diplomové práce. Do budoucnosti by se KCOD Plzeň měla zaměřit na posouzení připravenosti ostatních klíčových skupin pracovníků. U těchto skupin by měl být použit stejný postup jako u pracovníků oddělení prodeje. Zároveň by neměly být opomenuty ani ostatní skupiny pracovníků, jelikož i tyto skupiny pracovníků jsou pro KCOD Plzeň důležité.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Výpočet Čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč).....	23
Tabulka č. 2: Výpočet rentability vlastního kapitálu (v tis. Kč).....	24
Tabulka č. 3: Výpočet rentability úhrnných vložených prostředků (v tis. Kč).....	24
Tabulka č. 4: Výpočet rentability tržeb (v tis. Kč) .....	25
Tabulka č. 5: Výpočet běžné likvidity (v tis. Kč).....	25
Tabulka č. 6: Výpočet pohotové likvidity (v tis. Kč) .....	26
Tabulka č. 7: Výpočet obratu aktiv (v tis. Kč).....	26
Tabulka č. 8: Výpočet obratu zásob (v tis. Kč) .....	26
Tabulka č. 9: Výpočet doby obratu zásob (v tis. Kč) .....	27
Tabulka č. 10: Výpočet celkové zadluženosti (v tis. Kč) .....	27
Tabulka č. 11: Příležitosti a hrozby společnosti ČD (Matice EFE).....	30
Tabulka č. 12: Silné a slabé stránky společnosti ČD (Matice IFE) .....	30
Tabulka č. 13: Přehled kategorií vzdělávání v KCOD Plzeň (v %) .....	44
Tabulka č. 14: Návrh kompetenčního profilu pracovníka oddělení prodeje .....	59
Tabulka č. 15: Hodnocení současných kompetencí pracovníků oddělení prodeje .....	62
Tabulka č. 16: Podrobné hodnocení kompetencí.....	63
Tabulka č. 17: Celková připravenost lidských zdrojů (v %) .....	64
Tabulka č. 18: Význam jednotlivých kompetencí pro výkon práce pracovníka oddělení prodeje .....	65
Tabulka č. 19: Souhrn nákladů navrhovaného vzdělávacího projektu (v Kč).....	69
Tabulka č. 20: Vzdělávací kurz - „Obchodní dovednosti“ .....	70
Tabulka č. 21: Vzdělávací kurz – „Vedení komunikace se zákazníkem“ .....	71
Tabulka č. 22: Doklad o účasti pracovníka na vzdělávacím kurzu .....	72
Tabulka č. 23: Shrnutí plánovaného vzdělávacího projektu.....	75

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Organigram společnosti České dráhy, a. s. ....	20
Obrázek č. 2: Matice IE .....	31
Obrázek č. 3: Systém vzdělávání v KCOD Plzeň.....	49
Obrázek č. 4: Připravenost lidských zdrojů v jednot. oblastech kompetencí (v %) .....	63
Obrázek č. 5: Mapa rizik plánovaného vzdělávacího projektu.....	74

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHEETHAM, Graham and CHIVERS, Geoff. *Professions, Competence and Informal Learning*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc., 2005. 337 s. ISBN 1-84376-408-3.

KAPLAN, Robert and NORTON, David. *Strategy maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004. 454 s. ISBN 1-59139-134-2.

KAPLAN, Robert and NORTON, David. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 1996. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostních pracovníků*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. 132 s. ISBN 978-80-7400-013-3.



PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

ŠULÁK, Milan. *Teze k přednáškám předmětu rozbor výkonnosti firem: podpůrný text*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2006. 71 s. ISBN 80-7043-496-1.

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání. Praha: Eupress, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.

ŠULÁK, Milan a ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. 1.vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

#### Internetové zdroje

*Brněnská personální*. [online] Praha: Brněnská personální, 2013, Aktualizace 7.11.2011 [cit. 2013-08-17] Dostupné z: <http://www.brnenskapersonalni.cz/cs/clanky/nove-zacatky-aneb-jak-se-stat-obchodnikem>

*Businessvize*. [online] Praha: Businessvize, 2013, Aktualizace 4.6.2013 [cit. 2013-06-04] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/>

*České dráhy*. [online] Praha: České dráhy, a. s., 2013, Aktualizace 20.9.2013 [cit. 2013-09-20] Dostupné z: <http://www.cd.cz/>

*Český statistický úřad*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2013, Aktualizace 20.5.2013, [cit. 2013-05-20] Dostupné z: <http://czso.cz/>

*Dopravní a vzdělávací institut, a. s.* [online] Praha: Dopravní a vzdělávací institut, a. s., 2013, Aktualizace 29.11.2013, [cit. 2013-11-29] Dostupné z: <http://www.dvi.cz/>

*Chování.* [online] Praha: Chování, 2013, Aktualizace 20.9.2013 [cit. 2013-09-20]  
Dostupné z: <http://www.chovani.eu/hard-skills-a-soft-skills/m646>

*Infogram.* [online] Praha: Infogram, 2013, Aktualizace 10.11.2013 [cit. 2013-11-10]  
Dostupné z: <http://www.infogram.cz/findInSection.do?sectionId=1114&categoryId=112>

*Justice.* [online] Praha: Obchodní rejstřík, 2013, Aktualizace 17.5.2013 [cit. 2013-05-17]  
Dostupné z: <http://www.justice.cz/>

*Železničář 2009.* [online] Praha: Železničář, 2009, Aktualizace 15.10.2009 [cit. 2013-08-15]  
Dostupné z: [http://www.cd.cz/assets/tiskove-centrum/magaziny-a-periodika/zeleznicar/zel40-09\\_nahled\\_final.pdf](http://www.cd.cz/assets/tiskove-centrum/magaziny-a-periodika/zeleznicar/zel40-09_nahled_final.pdf)

#### Ostatní zdroje

Interní dokumenty společnosti České dráhy, a. s.

Hodnocení výkonu zaměstnanců, 2012

Katalog prací společnosti, 2013

Podniková kolektivní smlouva, 2013

Politika kvality, 2013

Předpis ČD Ok 2 – Výcvikový a zkušební řád, 2013

Výroční zpráva společnosti České dráhy, a. s., 2009 - 2012

## SEZNAM ZKRATEK

AIDA	Attention, Interest, Desire, Action
AC/DC	Assesment centrum, Development centrum
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
BSC	Balanced Scorecard
CIS	Centrum interních služeb
CPS	Centrum personálních služeb
ČD	České dráhy, a. s.
ČD Ok 2	Předpis ČD „Výcvikový zkušební řád“
ČHV	Čistý hospodářský výsledek
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DKV	Depo kolejových vozidel
DPH	Daň z přidané hodnoty
DVI, a. s.	Dopravní a vzdělávací institut, a. s.
EFE	Hodnocení výsledků externí analýzy (External Forces Evaluation)
EU	Evropská unie
IE	Matice hodnocení externích a interních faktorů
IFE	Hodnocení výsledků interní analýzy (Internal Forces Evaluation)
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
KCOD	Krajské centrum osobní dopravy
KCOD Plzeň	Krajské centrum osobní dopravy Plzeň
MBO	Management By Objectives, řízení podle cílů
OPT	Odúčtovna přepravních služeb
PHV	Depo historických vozidel
ROA	Return on Assets, rentabilita úhrnných vložených prostředků
ROE	Return on Equity, rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Return on Sales, rentabilita tržeb
RSM	Regionální správy majetku
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Result oriented, Timeframed
SMARTER	Specific, Measurable, Achievable, Result oriented, Timeframed, Ethical, Resourced

SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty, s. r. o.
VDOD	Vlakový doprovod osobní dopravy
ZC	Zásobovací centrum

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Rozvaha společnosti ČD – Aktiva (v tis. Kč)

Příloha B: Rozvaha společnosti ČD – Pasiva (v tis. Kč)

Příloha C: Výkaz zisků a ztrát společnosti ČD (v tis. Kč)

Příloha D: Dotazník hodnocení pracovníka

Příloha E: Doklad o hodnocení vzdělávání

**Příloha A: Rozvaha společnosti ČD – Aktiva (v tis. Kč)**

	<b>AKTIVA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>56349647</b>	<b>58392565</b>	<b>65588380</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>51035337</b>	<b>54495283</b>	<b>59168411</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>503364</b>	<b>414706</b>	<b>347945</b>
B.I.2.	Nehmot. výsledky výzkumu a vývoje	1046	520	0
B.I.3.	Software	151831	102082	33785
B.I.4.	Ocenitelná práva	221993	179910	178530
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.I.7.	Nedokončený dlouhod. nehmotný maj.	128494	132194	135630
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>39221763</b>	<b>43414791</b>	<b>48032859</b>
B.II.1.	Pozemky	6403284	6389966	6279671
B.II.2.	Stavby	8897059	8886809	8819559
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory	21373537	24202209	27394168
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	3951	3758	4019
B.II.7.	Nedokončený dlouhod. hmotný majetek	679437	913767	1261299
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhod. hmot. maj.	1864495	3018282	4274143
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>11310210</b>	<b>10665786</b>	<b>10787607</b>
B.III.1.	Podíly ovládaných a řízených osobách	10868054	10242595	10359174
B.III.2.	Podíly v ÚJ pod podstatným vlivem	169219	155443	160593
B.III.3.	Ostatní dlouhod. cenné papíry a podíly	272937	267748	267840
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>5226161</b>	<b>3815333</b>	<b>6280937</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>1652408</b>	<b>1717359</b>	<b>1507343</b>
C.I.1.	Materiál	1647068	1708941	1503028
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary		1450	92
C.I.5.	Zboží	4259	3824	3985
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	1081	3144	238
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>28793</b>	<b>61712</b>	<b>431997</b>
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	2730	2502	2247
C.II.7.	Jiné pohledávky	26063	59210	429750
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>1569776</b>	<b>1866650</b>	<b>2508671</b>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	403174	648142	906697
C.III.6.	Stát-daňové pohledávky	296657	377188	713680
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	140889	130621	121596
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	695570	638393	638420
C.III.9.	Jiné pohledávky	33486	72306	128278
<b>C.IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>1975184</b>	<b>169612</b>	<b>1832926</b>
C.IV.1.	Peníze	50598	52351	71890
C.IV.2.	Účty v bankách	724586	117261	187236
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	1200000		1573800
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>88149</b>	<b>81949</b>	<b>139032</b>
D.I.1.	Náklady příštích období	87343	81319	137498
D.I.3.	Příjmy příštích období	806	630	1534

Zdroj: vlastní zpracování, 2013, (www.cd.cz)

**Příloha B: Rozvaha společnosti ČD – Pasiva (v tis. Kč)**

	PASIVA	2009	2010	2011
	<b>Pasiva celkem</b>	<b>56349647</b>	<b>58392565</b>	<b>65588380</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>40788514</b>	<b>40615006</b>	<b>40697701</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>20000000</b>	<b>20000000</b>	<b>20000000</b>
A.I.1.	Základní kapitál	20000000	20000000	20000000
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>20743330</b>	<b>20561591</b>	<b>20479456</b>
A.II.1.	Emisní ážio	16256957	16070073	15900424
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	-919193	-921182	-920094
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění maj. a záv.	5405566	5412700	5499126
<b>A.III.</b>	<b>RF, nedělitelný fond a ost.fondy ze zisku</b>	<b>212374</b>	<b>211260</b>	<b>224153</b>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	92420	92420	92887
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	119954	118840	131266
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>896145</b>	<b>-167190</b>	<b>-167190</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	896145		
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let		-167190	-167190
<b>A.V.</b>	<b>VH běžného účetního období (+-)</b>	<b>-1063335</b>	<b>9345</b>	<b>161282</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>15380890</b>	<b>17516816</b>	<b>24341560</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>125163</b>	<b>365343</b>	<b>409232</b>
B.I.4.	Ostatní rezervy	125163	365343	409232
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>6419089</b>	<b>6201801</b>	<b>12164927</b>
B.II.1	Závazky z obchodních vztahů	52417	66951	123459
B.II.6.	Vydané dluhopisy	2000000	2000000	7740000
B.II.9.	Jiné závazky	4366672	4134850	4301468
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>7480663</b>	<b>7134599</b>	<b>8417686</b>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	4705092	4776995	4691535
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	306000	833453	437507
B.III.6.	Závazky k SZ a ZP	767325	363267	214046
B.III.7.	Stát – daňové závazky a dotace	371591	131238	83815
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	140241	149779	172727
B.III.9.	Vydané dluhopisy	138110		2000000
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	1046181	876825	807050
B.III.11.	Jiné závazky	6123	3042	11006
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>1355975</b>	<b>3815073</b>	<b>3349715</b>
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	1084780	770392	528761
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	271195	980681	264381
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci		2064000	2556573
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>180243</b>	<b>260743</b>	<b>549119</b>
C.I.1.	Výdaje příštích období	29959	69612	356381
C.I.2.	Výnosy příštích období	150284	191131	192738

Zdroj: vlastní zpracování, 2013, (www.cd.cz)

**Příloha C: Výkaz zisků a ztrát společnosti ČD (v tis. Kč)**

	VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	2009	2010	2011
I.	Tržby z prodeje zboží	14558	13796	14209
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	11518	12326	10048
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>3040</b>	<b>1470</b>	<b>4161</b>
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	<b>13182569</b>	<b>13068685</b>	<b>11326657</b>
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	12960080	12855585	11117469
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-231	1449	-1358
II.3.	Aktivace	222720	211651	210546
<b>B.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>11839394</b>	<b>11754527</b>	<b>11853071</b>
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	4881600	4643475	4679846
B.2.	Služby	6957794	7111052	7173225
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>1346215</b>	<b>1315628</b>	<b>-522253</b>
<b>C.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>13522454</b>	<b>13058322</b>	<b>10614935</b>
C.1.	Mzdové náklady	9902127	9531408	7676321
C.2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	5979	5820	5650
C.3.	Náklady na SZ a ZP	3146197	3034310	2520743
C.4.	Sociální náklady	468151	486784	412221
D.	Daně a poplatky	22279	49701	44295
E.	Odpisy DNM a DHM	2228359	2064559	2217244
<b>III.</b>	<b>Tržby z prodeje DM a materiálu</b>	<b>1294392</b>	<b>2098164</b>	<b>2022796</b>
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	385696	1097345	1021984
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	908696	1000819	1000812
<b>F.</b>	<b>ZC prodaného DM a materiálu</b>	<b>948705</b>	<b>1419566</b>	<b>1227295</b>
F.1.	ZC prodaného dlouhodobého majetku	106216	485765	294250
F.2.	Prodaný materiál	842489	933801	933045
G.	Změna stavu R a OP v provozní oblasti	-311843	-24833	-400720
IV.	Ostatní provozní výnosy	13150708	13017009	12757349
H.	Ostatní provozní náklady	488676	414930	295593
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-1107315</b>	<b>-551444</b>	<b>259250</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	57	600400	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	57	287483	
<b>VII.</b>	<b>Výnosy z DFM</b>	<b>62193</b>	<b>67686</b>	<b>83267</b>
VII.3	Výnosy z ostatního DFM	62193	67686	83267
VIII.	Výnosy z krátkodobého DFM	19399	2407	16141
M.	Změna stavu R a OP ve finanční oblasti		5189	
X.	Výnosové úroky	3043	963	1008
N.	Nákladové úroky	132087	95800	301140
XI.	Ostatní finanční výnosy	174201	356038	409960
O.	Ostatní finanční náklady	82262	70788	572712
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>44487</b>	<b>568234</b>	<b>-363476</b>
<b>Q.</b>	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>507</b>	<b>1999</b>	<b>-281</b>
Q.1.	- splatná	507	1999	-281
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-1063335</b>	<b>14791</b>	<b>-103945</b>
XIII.	Mimořádné výnosy			389940
R.	Mimořádné náklady		5446	124713
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>		<b>-5446</b>	<b>265227</b>
***	<b>VH za účetní období (+/-)</b>	<b>-1063335</b>	<b>9345</b>	<b>161282</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-1062828</b>	<b>11344</b>	<b>161001</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013, (www.cd.cz)



## Příloha D: Dotazník hodnocení pracovníka

Dotazník hodnocení pracovníka – „Mystery shopping“

Jméno a příjmení: .....

Datum narození: .....

Pracovní zařazení: .....

Osobní číslo: .....

### 1. Vystupování

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> profesionální | <input type="checkbox"/> ochotné   |
| <input type="checkbox"/> přátelské     | <input type="checkbox"/> neochotné |
| <input type="checkbox"/> nepřátelské   | <input type="checkbox"/> arogantní |

### 2. Hodnocení kompetencí

Popis kompetencí	Vynikající	Uspokojivé	Neuspokojivé
Prezentační schopnosti			
Argumentační schopnosti			
Schopnost vedení hovoru se zákazníkem			
Zvládání konfliktů			
Zvládání stresu			
Poskytnutí potřebných informací			

### 3. Poznámky

.....

.....

.....

.....

Datum: .....

Podpis: .....

**Příloha E: Doklad o hodnocení vzdělávání**

**Doklad o hodnocení vzdělávání**

Datum	Obsah kurzu	Jméno a příjmení	Hodnocení

Datum.....

Podpis.....

## ABSTRAKT

POKORNÁ, Kateřina. *Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 86 s., 2014

**Klíčová slova:** výcvik a vzdělávání, interní potenciál, kompetenční model, vzdělávací projekt

Předložená diplomová práce se zabývá systémem vzdělávání ve společnosti České dráhy, a. s., konkrétně v Krajském centru osobní dopravy Plzeň a posuzuje připravenost lidských zdrojů pro plnění stanoveného strategického záměru společnosti.

Úkolem práce je analýza a zhodnocení systému vzdělávání ve společnosti a následně navržení vzdělávacího projektu pro odstranění identifikované mezery mezi současnou připraveností lidských zdrojů a požadovanou připraveností lidských zdrojů.

Pro zjištění informací, potřebných pro vypracování práce, byly využity informace z podnikové databáze a podnikových dokumentů, studium odborné literatury a konzultace s vedoucím pracovníkem Centra personálních služeb.

V úvodu práce je popsána společnost České dráhy, a. s. a jsou definovány její dlouhodobé cíle a strategie pro jejich dosažení. Následuje analýza externího a interního prostředí společnosti, jejímž výstupem jsou silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby společnosti.

Čtvrtá kapitola práce se zabývá analýzou a zhodnocením systému vzdělávání v Krajském centru vzdělávání v Plzni. Výstupem analýzy jsou silné a slabé stránky vzdělávacího systému a pro překonání slabých stránek je navrženo využití metody Balanced Scorecard, která umožňuje propojení vzdělávání s podnikovými cíli společnosti.

Pro identifikovanou klíčovou skupinu pracovníků oddělení prodeje, je sestaven kompetenční model, který umožňuje posouzení současné připravenosti strategické skupiny pracovníků pro naplnění plánovaných cílů společnosti. Poslední kapitola se zabývá návrhem malého vzdělávacího projektu vedoucího k odstranění zjištěné mezery ve vzdělávání pracovníků.

## ABSTRACT

POKORNÁ, Kateřina. *Training and education in the development of the knowledge potential of company*. Diploma theses. Pilsen: Faculty of Economics UWB in Pilsen, 86 p., 2014

**Key words:** training and education, internal potential, competency model, education project

The presented thesis deals with the education system in company České dráhy a. s., specifically in the Regional passenger transport center in Pilsen and assesses preparedness of human resources to fulfill established strategic objectives of the company.

The task of this thesis is the analysis and evaluation of the education system in the company and subsequently devise of educational project with the intention to eliminate identified lack between current readiness and required readiness of human resources.

For finding needed information, informations from company database and company documents, study of literature and consultation with manager of Center personnel services were used.

In the introduction the company is described and their long-term goals and strategies to achieve them are defined. Analysis of internal and external company environment with evaluation of strengths and weaknesses, threats and opportunities follow.

The fourth chapter deals with analysis and evaluation of the education system in Regional training center in Pilsen. The output of the analysis is strengths and weaknesses of educational system. To overcome the weakness it is proposed to use method Balanced Scorecard which allows connection between education and company objectives.

For the identified key group of personnel department sales the competency model is compiled which allows to assess current readiness of the strategic group of workers to fulfill planned company objectives. The last chapter is concentrated to suggest a small educational project which leads to eliminate identified lack in education of workers.